

Opinnäytetyö (AMK)

Sairaanhoitajakoulutus

2020

Noora Kangas & Justus Kurokallio

# ERILAISET TAVAT TOTEUTTAA KEHITYSKESKUSTELUJA



Noora Kangas & Justus Kurokallio

## ERILAISET TAVAT TOTEUTTAA KEHITYSKESKUSTELUJA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa erilaisia tapoja toteuttaa kehityskeskusteluja. Tavoitteena oli edistää TULOS-hankkeessa mukana olevien pienten ja keskisuurten yritysten kehityskeskustelukäytäntöjä. Toimeksiantaja oli Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena (n=21) ja analysoitiin sisällön analyysillä. Tutkimusaineisto koostui pääosin vuoden 2015-2020 julkaisuista.

Kirjallisuuskatsauksessa löytyi kahdeksan kehityskeskustelutapaa, jotka olivat perinteinen toteutustapa, kehityskeskustelut useamman kerran vuodessa, ryhmäkeskustelu, kehityskeskustelu kävellen, kehityskeskustelu tilattuna ulkopuoliselta toimijalta, kehityskello, kehityskeskustelukortit ja peli ja feedforward interview (FFI). Lisäksi löytyi kaksi esimerkkiä kehityskeskustelumenetelmien yhdistelystä ja erilaisia esimerkkejä työntekijän arviointiin kehityskeskustelua varten. Lähes kaikkia tapoja yhdisti se, että osapuolina olivat työntekijä ja tämän esimies. Lisäksi tehtiin sisällönanalyysi erilaisten kehityskeskustelutapojen hyödyistä ja haitoista.

Sisällönanalyysin avulla perinteisestä tavasta toteuttaa kehityskeskustelu löytyi aineistosta vain haittoja, kun taas useamman kerran vuodessa toteutetuista kehityskeskusteluista, ryhmäkeskusteluista, ulkopuoliselta toimijalta tilattuna, kehityskeskustelukortit ja peli ja FFI:sta löytyi ainoastaan hyötyjä. Sekä hyötyjä että haittoja oli kuvailtu kehityskeskustelussa kävellen, management by objectives- johtamismallissa (MBO), 360- arvioinnissa, molemmissa esimerkeissä kehityskeskustelumenetelmien yhdistelystä ja erilaisissa suoritusarviointimenetelmissä. Kehityskellomenetelmästä ei aineistosta löytynyt hyötyjä tai haittoja lainkaan. Sisällönanalyysissä muodostui kaksi yläluokkaa, etu ja haitta. Yleisimmin esiintynyt alaluokka oli työntekijöiden positiivisia ja negatiivisia tunnereaktioita ja kokemuksia kuvaavat ilmaukset. Muita esiin nousseita alaluokkia olivat esimerkiksi kehittyminen, esimiestäidot, luotettavuus, ympäristön vaikutus, vuorovaikutus ja ryhmän koheesio.

### ASIASANAT:

kehityskeskustelu, suoriutskyvyn johtaminen, esimies, työntekijä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Nursing

2020 | number of pages: 44, number of pages in appendices: 10

Noora Kangas & Justus Kurokallio

## DIFFERENT WAYS TO IMPLEMENT PERFORMANCE APPRAISAL INTERVIEWS

The purpose of this thesis was to find out different ways to implement performance appraisal interviews. The object was to advance the performance appraisal systems used in different companies that were part of the TULOS-project. The thesis was commissioned by Turku University of Applied Sciences. Research method of this thesis was a narrative literature review (n=21) and it was analyzed using content analysis. Research material consisted mainly of 2015-2020 publications.

Eight different ways to execute performance appraisal interviews was found from the literature review. These implementations were traditional performance appraisal interview, performance appraisal interviews several times a year, group discussion, performance appraisal interview while walking, performance appraisal interview ordered from an outsider operator, development clock, development discussion cards and a game and feedforward interview. Additionally examples to combine different methods and different ways to evaluate the employee for the interview was found. Almost every methods connective factor was that the participants were the employee and a supervisor. Content analysis was done about performance appraisal interviews benefits and disadvantages.

Only disadvantages was found from traditional performance appraisal interview with content analysis and only benefits was found from interviews done several times a year, group discussions, performance appraisal interviews ordered from an outsider operator, performance appraisal interview cards and game and feedforward interview. Both benefits and disadvantages were found from performance appraisal interviews while walking, management by objectives, 360-degree feedback methods, combined performance appraisal methods and from the different ways to do the performance appraisal. No benefits or disadvantages were found from the development-clock method. Two main classes were found with the analysis and those were advantage and disadvantage. The most common thing that rose from the analysis was employees positive and negative emotional reactions and experiences regarding the different methods. Other emerged things were employees development, leadership skills, reliability, environmental impact, interaction and group cohesion.

### KEYWORDS:

performance appraisal, performance management, employer, employee

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITYSKESKUSTELU</b>	<b>7</b>
2.1 Kehityskeskustelu pähkinäkuoressa	7
2.2 Kehityskeskustelun tarkoitus	8
<b>3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA OHJAAVAT KYSYMYKSET</b>	<b>10</b>
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMISMENETELMÄ</b>	<b>11</b>
4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	11
4.2 Aineiston analyysi	14
<b>5 TULOKSET</b>	<b>17</b>
5.1 Erilaiset tavat toteuttaa kehityskeskusteluja	17
5.1.1 Perinteinen toteutustapa	17
5.1.2 Kehityskeskustelut useamman kerran vuodessa	19
5.1.3 Ryhmäkeskustelu	20
5.1.4 Kehityskeskustelu kävellen	21
5.1.5 Kehityskeskustelu tilattuna ulkopuoliselta toimijalta	22
5.1.6 Kehityskello	23
5.1.7 Kehityskeskustelukortit ja pelit	24
5.1.8 Feedforward interview (FFI)	24
5.1.9 Tavoitejohtaminen (Management by Objectives, MBO)	25
5.1.10 Työntekijän 360- arviointi	26
5.1.11 Kehityskeskustelumenetelmien yhdistely	27
5.1.12 Erilaiset suoritusarviointimenetelmät kehityskeskusteluiden tukena	29
5.2 Erilaisten kehityskeskustelutapojen hyödyt ja haitat	32
5.3 Yhteenveto	36
<b>6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS</b>	<b>37</b>
<b>7 POHDINTA</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>42</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto  
Liite 2. Alkuperäisilmauksien redusointi

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Ryhmän kehityskeskustelun kulku. 21

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Systemaattinen tiedonhaku tietokannoittain.	13
Taulukko 2. Esimerkki aineiston redusoinnista.	15
Taulukko 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista.	15
Taulukko 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista.	16
Taulukko 5. Erilaisten kehityskeskustelutapojen hyödyt ja haitat.	32

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on erilaiset tavat toteuttaa kehityskeskusteluja. Aihe on tärkeä, sillä kehityskeskustelut ovat merkittävä työkalu, kun pyritään kehittämään ja ylläpitämään työntekijöiden osaamista ja työhyvinvointia. Kehityskeskustelu on ammatillinen esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jonka avulla pyritään kehittämään työntekijän ammattitaitoa ja osaamista organisaatioon soveltuvaksi (Autio ym. 2010, 29). Kehityskeskustelu on organisaation johtamisjärjestelmiin kuuluva esimiehen apuväline, jonka tarkoitus on mahdollistaa esimiehen ja työntekijän perustehtävän mukaista toimintaa (Autio ym. 2010, 29).

Käsite kehityskeskustelu herättää ihmisissä usein ristiriitaisia tunteita. Työntekijöiden ja esimiesten suhtautumiset molemmiin puolin voivat vaihdella paljonkin positiivisesta negatiiviseen ja odotusten täyttymiseen tai pettymiseen. (Meretniemi 2012, 12.) Nykypäivänä useassa yrityksessä ollaan luovuttu kokonaan kehityskeskusteluista (Sarkar 2016, 7). Osa pitää käytäntöä vanhanaikaisena ja hyödyttömänä, kun taas toiset puolustavat vankasti kehityskeskusteluita ja kokevat niistä luopumisen isona virheenä. Pitäisikö kehityskeskusteluista jo luopua vai parantaa entisiä käytäntöjä tai kokeilla jotain aivan uudenlaista innovaatiota?

Kehityskeskusteluiden pitämisestä on kirjoitettu useita oppaita ja useimmissa esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvissä kirjoissa aihetta vähintäänkin sivutaan. Keskusteluiden laatua ja kokemuksia on tutkittu lisäksi opinnäytetöissä, pro graduissa ja väitöskirjoissa. Kehityskeskustelutavoista ei ole kuitenkaan aiemmin tehty yhteenvetoa, josta voisi tutustua erilaisiin tapoihin toteuttaa kehityskeskusteluja. Erilaisiin toteutustapoihin tutustuminen on hyödyllistä, sillä perinteinen kerran tai pari vuodessa toteutettava kehityskeskustelu saattaa olla liian kankea tai muuten toimimaton joissain yrityksissä.

Opinnäytetyö on osa TULOS-hanketta, jonka päätavoitteena on kehittää sote-alan yrityksissä ja palveluita tuottavissa järjestöissä kestävää tulevaisuuden osaamista ja siten lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta. Yhteensä hankkeessa on mukana 20 sote-alan järjestöä ja mikro- ja pk-yritystä Varsinais-Suomen ja Etelä-Pohjanmaan alueelta. (Teuri & Virjonen 2020). Opinnäytetyön toimeksiantaja on Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa erilaisia tapoja toteuttaa kehityskeskusteluja. Tavoitteena on edistää TULOS-hankkeessa mukana olevien pienyritysten kehityskeskustelukäytäntöjä. Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

## 2 KEHITYSKESKUSTELU

### 2.1 Kehityskeskustelu pähkinäkuoressa

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välillä käytävä ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu. Keskustelulla tulee olla päämäärä ja toteutuksen tulee olla järjestelmällistä. (Autio ym. 2010, 29.) Kehityskeskusteluja voidaan kuvata useilla eri nimillä. Nimet vaihtelevat kehityskeskusteluiden asiasisällön mukaan. Tyypillisimpiä nimityksiä ovat tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, varsinainen kehityskeskustelu, arviointikeskustelu, palkkakeskustelu, suunnittelukeskustelu, ryhmäkeskustelu, henkilösuhdekeskustelu, budjetoointikeskustelu, työsuhtekekskustelu ja tilannearviointikeskustelu. Joissakin organisaatioissa kaikki nämä kulkevat kehityskeskustelu nimikkeen alla. (Meretniemi 2012, 34.)

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa kehityskeskustelu, eikä myöskään määrää kuinka usein niitä tulisi käydä. Toteutustapa riippu täysin siitä mikä on organisaatiolle tarkoituksenmukaista sen toiminnan ja henkilökunnan kannalta. Tarkoitus on kuitenkin sama toteutustavasta riippumatta. Tarkoitus on organisaation ja työntekijöiden tavoitteiden, toiminnan ja kehittämissuunnitelmien yhtenäistäminen. (Meretniemi 2012, 33.)

Kehityskeskustelu voidaan pohjimmiltaan nähdä myös tilaisuutena pysähtyä. Se on arjen hektisyyden keskelle varattu aika jolloin esimiehellä ja työntekijällä on kerrankin mahdollisuus keskustella hieman syvällisemmin. Sitä voisi kuvata jopa vuosihuolloksi, jossa tarkastetaan perusasioiden toiminta ja tarvittaessa korjataan tilannetta. (Huttunen 2018, 230.)

Suomessa kehityskeskustelut otettiin laajemmin käyttöön 1980-luvulla (Lindholm & Salminen 2014, 27). Vuonna 1982 dokumentoituja kehityskeskusteluja käytiin 31%:ssa kohtalaisen suurista suomalaisyrityksistä. Näissä yrityksissä työskenteli tosin myös päätoiminen henkilöstöspesialisti. Myöhemmin 1990-luvulla kehityskeskustelut olivat jo yleisempiä, mutta edelleen ylemmistä toimihenkilöistä esimiestensä kanssa kehityskeskusteluja kävivät vain 36%. (Autio ym. 1999, 7.) Nykypäivänä kehityskeskusteluja käyvät vuosittain 58% naisista ja 57% miehistä. Toisin kuin sukupuolella, koulutuksen tasolla ja asemalla on selkeä vaikutus kehityskeskusteluiden todennäköisyyteen. Ylemmistä toimihenkilöistä 69% kävi kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa, kun taas työntekijäryhmään kuuluvista vain 43%. 2010-luvulla kehityskeskusteluiden yleisyys on vähentynyt,

erityisesti alempien toimihenkilöiden joukossa. Heistä 65% kertoi osallistuneensa kehityskeskusteluun v. 2013, kun vastaava prosenttiluku oli 60% v. 2018. Tähän muutokseen saattaa vaikuttaa se, että kehityskeskusteluista voidaan käyttää myös muita nimityksiä. (Sutela ym. 2019, 123-124.)

Usein kehityskeskusteluita käsittelevässä kirjallisuudessa vastaan tulee myös termi suorituskyvyn johtaminen. Käsite on kohtalaisen uusi ja se tuli osaksi johtamiskäsitteistöä 1990-luvun lopulla (Kauhanen 2015, 67). Suorituskyvyn johtaminen on keskeinen osa henkilöstöjohtamisen prosessia ja sen pääpaino on siinä, miten esimies kykenee luomaan työntekijälle onnistumisen edellytykset työssään (Kauhanen 2015, 67). Erilaiset suorituksen arviointimenetelmät ovat suorituskyvyn johtamisen ydin. Suorituskyvyn johtamisessa tärkeintä tulisi olla henkilöstön motivointi ja näin ollen suorituskyvyn parantaminen. Valitettavan usein yrityksissä työntekijöiden motivaatio ei kuitenkaan ole prioriteetti. (Crawley ym. 2013, 170.)

Tässä työssä käytetään johtajista nimitystä esimies ja työntekijöistä nimitystä työntekijä sanan alainen sijasta. Sana alainen tuo mieleen autoritääristä johtajaa palvelevan työntekijän. Tosiassa nykyään tästä hierarkiasta ollaan paljolti luopumassa ja ollaankin alettu näkemään myös esimiehen palvelevan työntekijää johtamistaidoillaan, jotta työntekijä voi kukoistaa työssään.

## 2.2 Kehityskeskustelun tarkoitus

Hyvin toteutettu kehityskeskustelu on hyödyllinen menetelmä johtamistyössä. On tärkeää, että esimies on ennen kehityskeskustelua määritellyt työntekijälle tämän työnkuvan ja varmistanut, että työntekijä on samaa mieltä hänelle kuuluvista tehtävistä, vaatimuksista ja hyväksyy käytettävän tavan hänen suorituksensa arviointiin (Dessler 2017, 310). Kehityskeskusteluiden avulla esimies pystyy varmistamaan, että jokainen työntekijä suoriutuu työssään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Esimies ja työntekijä pyrkivät tekemään suunnitelman, joka vahvistaa työntekijän kykyjä ja korjaa mahdollisia puutteita tai doissa. Mikäli kehityskeskustelun aikana todetaan puutteita tai täydennettävää työntekijän suoriutumisessa, laaditaan selkeä suunnitelma puutteiden korjaamiseen yhdessä esimiehen kanssa. (Dessler 2017, 310.)

Kehityskeskustelujen tärkeimpiä päämääriä ovat tiedon jakaminen organisaatiossa, henkilöstön toiminnan ohjaaminen, työntekijän voimavarojen löytäminen ja pyrkimys antaa



tilaisuus voimavarojen käyttöön. Kehityskeskustelua voidaan kuvata prosessiksi. Siihen osallistumiseen tarvitaan molempien osallistujien aitoa kiinnostusta ja motivaatiota ja riittävää aikuisuutta. Tarkoituksena on kehittää organisaation toiminnan lisäksi molemmin puolin siihen osallistuvia yksilöitä, kehityskeskustelu on siis myöskin oppimisprosessi. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelujen myötä esimies saa hyvät eväät johtamistyölle ja alainen kykenee hahmottamaan paremmin oman roolinsa ja mahdollisuudet organisaatossa. Kehityskeskustelujen myötä työyhteisössä saadaan myös annettua kehitysehdotuksia johtoon päin niiltä, jotka työn käytännössä tekevät. (Meretniemi 2012, 14-19.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus kerätä ja koota yhteen tietoa osaston tai työryhmän nykyisestä tilanteesta. Keskustelun avulla saadaan parempi kuva työntekijöiden tehtävistä ja niiden jakaantumisesta, osaamisesta, potentiaalista, koulutustarpeista ja urasuunnitelmista. Esimiehellä on mahdollisuus tarkistaa, että jokainen työntekijä on selvillä organisaation toiminnasta ja tavoitteista ja työntekijällä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ajan kanssa. Keskustelussa on mahdollisuus käydä myös läpi työntekijän työtehtävät ja odotukset niiden suhteen molemminpuolin. (Meretniemi 2012, 23-27.) Parhaimmillaan kehityskeskustelu rohkaisee alaisia ja lisää tuottavuutta, mutta huonosti toteutettuna se voi kuitenkin lannistaa ja vähentää alaisten motivaatiota (Marquis & Huston 2015, 574).

Erilaisten työntekijöiden kehittymistä ja suorituskykyä seuraavien järjestelmien riskinä on se, että ne saattavat kategorisoida työntekijöitä hyviin, keskinkertaisiin tai huonoihin suoriutujiin. Useat kansainvälisesti suuret yritykset ovatkin jo luopuneet vuosittaisista kehityskeskustelujärjestelmistä ja siirtyneet jatkuvan palautteen malliin, joka mahdollistaa paremman työntekijän ja esimiehen välisen kommunikaation. Sen avulla keskustelua voidaan käydä tarpeen mukaan useammin ja hyvinkin nopealla aikataululla eikä osapuolten enää tarvitse odottaa vuosittaiseen tapaamiseen asti. (Sarkar 2016, 7.)

Kehityskeskustelujen käymiseen velvoittaminen tai oikeus siihen ei perustu lakiin. Yritykset päättävät itse käydäänkö kehityskeskusteluja vai ei. Mikäli yritys päättää ottaa kehityskeskustelut käyttöön, on esimiehellä velvollisuus ja työntekijällä oikeus kehityskeskustelujen käymiseen. (Lakimiesliitto 2010, 9.)

### **3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA OHJAAVAT KYSYMYKSET**

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa erilaisia tapoja toteuttaa kehityskeskusteluja. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää TULOS-hankkeessa mukana olevien pienten ja keski-suurten yritysten kehityskeskustelukäytäntöjä.

Opinnäytetyötä ohjaavat kysymykset:

1. Millaisia erilaisia tapoja on toteuttaa kehityskeskusteluja?
2. Mitkä ovat erilaisten kehityskeskustelutapojen hyödyt ja haitat?

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMISMENETELMÄ

### 4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön toteuttamismenetelmä on narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Se on metodi, jonka avulla pystytään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta (Salminen 2011, 4-7; Stolt ym. 2015, 9). Tarkoituksena on aiempien tutkimuksien tiivistäminen. Kirjallisuuskatsauksen tuloksista muodostetaan kuvaileva synteesi, josta tehdään ytimekäs ja johdonmukainen yhteenveto. Metodina kirjallisuuskatsaus on kvalitatiivisen (laadullinen) ja kvantitatiivisen (määrällinen) metodin yhdistelmä. (Salminen 2011, 4-7.) Hyvä ja laadukas narratiivinen kirjallisuuskatsaus on toistettavissa, sen muodostamiseen on käytetty selkeää tutkimusongelmaa ja -strategiaa ja aineistoa on arvioitu kriittisesti ja luotettavasti (Cronin ym. 2015, 39).

Hirsjärvi ym. (1986, 14) kuvaa aiheeseen perehtymisen prosessia seuraavasti: tutkimusaiheesta tehdään kirjallisuuskatsaus, joka auttaa suuntaamaan ja ohjaamaan valintoja, joita tutkimuksessa tehdään. Aiheesta tehtyyn kirjallisuuteen perehdytään huolellisesti ja sen jälkeen edetään tutkimuksen konkreettiseen toteutukseen. Kirjallisuuskatsaus auttaa hahmottamaan tutkimuksen tarpeellisuutta ja mistä näkökulmasta, minkä teorioiden, käsitteiden ja metodien avulla tutkimus luodaan. (Hirsjärvi ym. 1986, 14.)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää mitä valitusta aiheesta jo tiedetään ja mitä siitä ei tiedetä. Lisäksi sillä pyritään etsimään aineistoa, jolla voidaan perustella ratkaisuja aiheen ongelmiin tai kysymyksiin. (Boswell & Cannon 2011, 118.) Lukijan näkökulmasta kattavan kirjallisuuskatsauksen tulisi olla ytimekäs ja looginen yhteenveto valitusta aiheesta nykytiedon valossa (Coughlan ym. 2013, 2). Opinnäytetyö aloitettiin perehtymällä aiheesta julkaistuun kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Seuraavaksi luotiin teoreettinen viitekehys, jossa kuvattiin mikä on kehityskeskustelu ja sen tarkoitus.

Tekijöiden perehdyttyä aiheeseen suunnitelmavaiheessa opinnäytetyömenetelmää varten laadittiin tarkat aineiston sisäänottokriteerit ja päätettiin hakusanat, joilla tietoa haettiin valituista tietokannoista. Sisäänottokriteereiden mukaan aineiston piti olla julkaistu vuosien 2015-2020 välillä, julkaisukielen piti olla Suomi tai Englanti, kokoteksti tuli olla saatavilla ja niiden tuli käsitellä kehityskeskusteluprosessia. Hakusanat olivat kehityskeskustelu, performance appraisal, development discussion, method, performance

evaluation, performance review, employee, appraisal form, knowledge management, 360-degree feedback, performance management ja näiden erilaiset yhdistelmät.

Kirjallisuuskatsauksen aineisto kerättiin edellä mainituilla hakusanoilla ja yhdistelmillä ja sisäänottokriteereillä systemaattisesti luotettavista tietokannoista. Sähköisistä tietokannoista käytössä oli Academic Search Elite (EBSCOHost), Business databases (ProQuest), CINAHL Complete (EBSCOHost), Emerald Insight (Journals), Melinda ja ScienceDirect (Elsevier).

EBSCO tarjoaa erilaisia kokoteksti- ja viitetietokantoja, verkkojulkaisuja, lehtiä ja e-kirjoja (EBSCO 2020). Opinnäytetyöhön valittiin EBSCO:n tarjoamista tietokannoista Academic Search Elite ja CINAHL Complete. Academic Search Elite on kokoteksti- ja viitetietokanta, joka sisältää tuhansia artikkeleita lukuisilta eri tieteenaloilta (EBSCO 2020). CINAHL Complete on terveydenhuollon työntekijöille tarkoitettu kokotekstitietokanta (EBSCO 2020). ProQuest databases on suuri kokoteksti- ja viitetietokanta, joka sisältää artikkeleita, tieteellisiä julkaisuja ja yli 450 tuhatta e-kirjaa (ProQuest). Opinnäytetyöhön valittiin ProQuestin Business databases. Business databases sisältää neljä tietokantaa: ABI/INFORM Collection, Accounting, Tax & Banking Collection, Asian & European Business Collection ja Business Market Research Collection (ProQuest).

Elsevier tarjoaa erilaisia monitieteisiä tietokantoja (Elsevier 2020). Opinnäytetyöhön valittiin Elsevierin tarjoama ScienceDirect- kokotekstitietokanta. ScienceDirect sisältää yli 2500 tieteellistä julkaisua ja yli 39000 kirjaviitettä (Elsevier 2020). Opinnäytetyöhön valittu Emerald Publishingin kehittämä monitieteinen kokoteksti- ja viitetietokanta Emerald Insight käsittelee mm. johtamista, taloutta ja sosiaali- ja terveystieteitä. Se sisältää yli 300 tiedejulkaisua ja yli 2500 kirjaa. (Emerald Publishing 2020).

Lisäksi tietoa haettiin hakusanalla kehityskeskustelu Melindasta, joka on suomalainen tietokanta. Melindaan on koottu yhteen Suomen kirjastojen metatietoa. Melindasta löytyy Fennican, Violan ja Arton tietokantojen tietueet, sekä yliopisto- ja ammattikorkeakoulu-kirjastojen ja yleisten kirjastojen metatietoja. (Melinda 2019.)

Systemaattisen kirjallisuushaun tuottamista osumista valittiin ensin otsikon perusteella tutkimuskysymyksiä vastaavat julkaisut, sitten luettiin tiivistelmät ja niiden perusteella valittiin julkaisut, jotka luettiin kokonaan. Tämän jälkeen arvioitiin mitkä julkaisut voidaan ottaa mukaan opinnäytetyöhön kokotekstin perusteella. Systemaattista tiedonhakua tietokannoittain on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Systemaattinen tiedonhaku tietokannoittain.

<b>Rajaukset: julkaisuvuosi 2015-2020, vertaisarvioitu (jos mahdollista), julkaisukieli Suomi tai Englanti, kokoteksti, hakusanat ja yhdistelmät löydyttävä julkaisun tiivistelmästä. *Yksi artikkeli löytyi samasta tietokannasta kahdella erilaisella hakusanayhdistelmällä.</b>								
Hakusanat ja yhdistelmät		Academic Search Elite (EBSCOHost)	CINAHL Complete (EBSCOHost)	Business (ProQuest databases)	ScienceDirect (Elsevier)	Emerald Insight (Journals)	Melinda	N=
Performance appraisal AND Method OR Kehityskeskustelu	Osumat	17	10	69	20	17	-	4*
	Valitut	0	0	3*	1	0	-	
("Performance evaluation" OR "Performance review") AND Employee	Osumat	5	3	68	44	30	-	5*
	Valitut	0	1	3*	0	1	-	
"Development discussion" OR "360-degree feedback" OR "Appraisal form"	Osumat	18	13	16	51	16	-	0
	Valitut	0	0	0	0	0	-	
"Knowledge management" AND "Performance appraisal"	Osumat	0	0	6	2	1	-	0
	Valitut	0	0	0	0	0	-	
Kehityskeskustelu	Osumat	-	-	-	-	-	33	1
	Valitut	-	-	-	-	-	1	

Manuaalisesti hakuja tehtiin verkkokirjastoihin. Opinnäytetyöhön valittiin verkkokirjastoiksi KauppakamariTieto Ammattikirjasto ja Alma talent bisneskirjasto, sillä kyseisissä verkkokirjastoissa on laajasti esimiestyö- ja johtamiskirjallisuutta. Lisäksi kaksi artikkelia otettiin mukaan Kauppalehdestä ja yksi artikkeli ammattikorkeakoulujenkirjastojen verkko-lehti Kreodista.

Aineiston julkaisut olivat vuosilta 2015-2020. Yksi poikkeus päädyttiin tekemään manuaalisella haulla löydetyn Kreodi-lehden artikkelin osalta, joka oli vuodelta 2014. Tiedettiin, että kehityskeskusteluja käydään vapaamuotoisesti myös kävellen, mutta

hakukriteereihin sopivaa artikkelia ei löytynyt. Aiheesta haluttiin kuitenkin kertoa, sillä tämä toteutustapa koettiin tärkeäksi saada myös mukaan.

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin yhteensä 21 julkaisua (N=21). Aineistosta tutkimusjulkaisuja oli viisi, kirjoja oli seitsemän ja lehtiartikkeleita oli yhdeksän. Liitteessä 1 on kuvattu mukaan valittujen julkaisujen tekijät, nimet ja ydinsisällöt sekä hakupolut. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tulokset ollaan jaettu selkeästi tutkimuskysymysten mukaisesti erilaisiin tapoihin toteuttaa kehityskeskusteluja ja erilaisten tapojen hyötyihin ja haittoihin.

#### 4.2 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida erilaisia dokumentteja (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Aineisto sisälsi esimiestyöstä ja johtamisesta kertovia kirjoja, tutkimusjulkaisuja ja ammatillisia lehtiartikkeleita.

Aineistolähtöinen laadullinen eli induktiivinen analyysi voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensin aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään eli klustroidaan ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet eli abstrahoidaan. Ennen analysointia tulee määrittää myös analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lause, ajatuskokonaisuus tai lausuma. Pelkistäessä karsitaan aineistosta epäolennainen pois. Pelkistäminen voidaan toteuttaa etsimällä aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Samaa kuvaavat ilmaisut voidaan alleviivata tekstistä samalla värillä ja näin voidaan erotella erilaisia ilmiöitä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Opinnäytetyön tulososiossa esitellään erilaisia tapoja toteuttaa kehityskeskusteluja. Sisällönanalyysin avulla on analysoitu eri kehityskeskustelutapojen hyötyjä ja haittoja. Analyysiyksikkö on toinen tutkimuskysymyksistä eli mitkä ovat eri kehityskeskustelutapojen hyödyt ja haitat.

Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain ja saadaan pohja ryhmittelylle. Samaa ilmiötä kuvailevat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään omiin luokkiin. Näin saadaan muodostettua alaluokat, jotka nimetään niiden sisältöä kuvaavien käsitteiden. Alaluokkia yhdistelemällä voidaan luoda yläluokkia, joita yhdistelemällä saadaan pääluokkia ja lopuksi yksi

yhdistävä luokka. Aineiston ryhmittelyn jälkeen aineisto voidaan käsitteellistää. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Analyysi aloitettiin etsimällä tulososioon tuotetusta tekstistä analyysiyksikön mukaisesti kehityskeskustelutapojen hyötyjä ja haittoja. Alkuperäisilmaukset on nähtävillä opinnäytetyön liitteissä (liite 2). Positiiviset ilmaukset eli hyödyt värjättiin vihreällä ja negatiiviset ilmaisut eli haitat punaisella värillä. Nämä värjättyt alkuperäisilmaukset pelkistettiin eli redusoitiin (taulukko 2).

Taulukko 2. Esimerkki aineiston redusoinnista.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Perinteisessä kehityskeskustelussa on riski sille, että lähiesimiehen arvio työntekijästä on puolueellinen ja negatiivista palautetta voi olla epämiellyttävää antaa."	Riski puolueellisuuteen
"LaaS-mallissa periaate on se ettei tarjota kaikille samanlaisia johtamisen ratkaisuja kuin perinteisesti, vaan annetaan kaikille mahdollisuus saada juuri itselleen sopivia johtamispalveluita."	Yksilölliset johtamispalvelut
"Tutkimuksia FFI:n käytöstä yritysmaailmassa on vähän, mutta sen on osoitettu lisäävän henkilöstön suorituskykyä."	Lisää suorituskykyä

Redusoinnin jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin niitä mahdollisimman hyvin kuvaaviin alaluokkiin erilaisten kehityskeskustelutapojen sisällä, eli aineisto klusteroitiin (taulukko 3). Luokittelun perusteena toimi kehityskeskustelutapojen hyötyihin ja haittoihin liittyvät piirteet.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Riski puolueellisuuteen	Esimiestaidot
Johdon toiminta voi perustua arvailulle ja olettamuksille	
Yksilölliset johtamispalvelut	Johtamispalvelut
Valinnanvapaus johtamispalveluissa	
Lisää suorituskykyä	Kehittyminen
Parempi vaikutus suoriutumiseen	

Klusteroinnin jälkeen alaluokat yhdistettiin samaa vaikutusta kuvaaviksi yläluokiksi, eli aineisto abstrahoitui (taulukko 4). Yläluokiksi muodostuivat hyöty ja haitta.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista.

Alaluokka	Yläluokka
Johtamispalvelut	Hyöty
Kehittyminen	
Positiivinen tunnereaktio	
Puutteelliset esimiestaidot	Haitta
Negatiivinen tunnereaktio	
Puutteet luotettavuudessa	

Tehdystä sisällönanalyysistä muodostettiin taulukko (Taulukko 5), joka liitettiin tuloso-  
oon. Sisällönanalyysin tuloksista laadittiin tutkimuskysymyksen mukainen yhteenveto.



## 5 TULOKSET

### 5.1 Erilaiset tavat toteuttaa kehityskeskusteluja

#### 5.1.1 Perinteinen toteutustapa

Perinteisesti kehityskeskustelu käydään kerran tai pari vuodessa. Niissä esimies ja työntekijä arvioivat menneeltä kaudelta toiminnan sujuvuutta, tavoitteisiin pääsyä ja suoriutumista sekä antavat vastavuoroisesti palautetta toisilleen. (Huttunen 2018, 229-230.) Perinteinen kehityskeskustelu koetaan usein kerran vuodessa käsiteltäväksi lomakkeeksi, joka laitetaan keskustelun jälkeen syrjään taas seuraavan 12 kuukauden ajaksi. Tällaisena se epäonnistuu täyttämään työntekijän tarpeet palautteen saamiselle, coachingille ja työnsä tunnustukselle eikä edistä vahvan esimies-työntekijäsuhteen syntymistä ja saattaa estää avoimen ja rehellisen kommunikaation. (Jones 2016, 100.)

Vaikka kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa monin eri tavoin eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, on keskustelujen sisällöstä ja sen vaiheista olemassa kuitenkin suosituksia. Joki (2018, 134-135) jakaa kehityskeskustelun seitsemään vaiheeseen. Ne ovat suunnittelu, tiedotus, esimiesten valmentaminen, työntekijöiden perehdyttäminen keskusteluun, varsinainen kehityskeskustelun käyminen, seuranta ja toimenpide-ehdotukset (Joki 2018, 134-135). Aarnikoivu (2016, 107) mukaan tiettyjä sisältöön päteviä peruslainalaisuuksia ja kriteereitä voidaan pitää kehityskeskustelujen reunaehtoina ja laatuksikriteereinä, eikä ilman näiden toteutumista tulisi organisaatiossa kutsua keskustelua kehityskeskusteluksi. Kriteereitä ovat seuraavat: keskustelun sisältö koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat: tavoitteet, tulos ja työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. Työntekijä käy kehityskeskustelun oman lähiesimiehensä kanssa, jotta keskustelijat tuntevat toisensa ja suoritusta pystytään paremmin arvioimaan. Kehityskeskustelu toteutuu säännöllisin väliajoin ja muodostaa jatkumon. Keskustelua myös hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämiseen. Keskustelua tulisi hyödyntää väylänä tiedonkulkuun ylemmältä johdolta työntekijälle ja työntekijältä ylemmälle johdolle. Keskusteluun tulee olla valmistautunut ennakkoon, ajankohdan olla ennalta sovittu, keskustelutilanne tulee luoda rauhalliseksi ja läpikäytyt asiat tulee dokumentoida ylös. Keskustelussa sovittujen asioiden toteutumista tulee seurata. (Aarnikoivu 2016, 107-109.)

Joissain työpaikoissa on otettu valmistelua varten käyttöön esimiehen ja työntekijän välinen lyhyt suunnittelupalaveri ennen, kuin kehityskeskusteluja ollaan alettu käymään. Palaverin tarkoitus on käydä työntekijän kanssa läpi keskustelun tarkoitus ja tavoitteet, sillä kehityskeskustelu ei ole vain juttutuokio. (Kauhanen 2015, 84.) Suunnittelupalaverin voi pitää yhteisesti myös koko työporukalle. Useassa organisaatiossa on huomattu hyötyjä 1-2 tunnin mittaisista starttipalavereista, joissa orientoidutaan yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa tuleviin kehityskeskusteluihin. Tämä luo keskusteluille yhteistä näkemyspohjaa ja selkeyttää tavoitteita. (Huttunen 2018, 240.)

Lukuisat tekijät vaikuttavat kehityskeskusteluprosessin onnistumiseen. Työntekijän tulee olla tietoinen siitä miten häntä arvioidaan ja mihin arviointi perustuu. Kaikkia työntekijöitä tulee arvioida samalla menetelmällä ja menetelmän tulee vastata työntekijän työnkuvaa. Esimiehen tulee myös kertoa työntekijälle etukäteen miten hänen suoriutumisestaan on kerätty tietoa. Jotta kehityskeskustelu on tuloksekas, tulisi esimiehen ja työntekijän välille olla muodostunut luottamuksellinen ja kunnioittava suhde. (Marquis & Huston 2015, 575-576.)

Kehityskeskustelutilanne on usein epämiellyttävä sekä esimiehelle, että työntekijälle, koska vain harvoin negatiivisen palautteen saaminen ja antaminen on mielekästä. Keskustelutilanteeseen valmistautuminen on hyvin tärkeää ja työntekijälle tuleekin ilmoittaa keskustelutilanteesta ja sen sisällöstä vähintään viikkoa aiemmin, jotta työntekijä ehtii valmistautua ja asennoitua keskustelua varten asianmukaisesti. Kehityskeskustelua varten tulee varata tarpeeksi aikaa ja esimiehen tulee huolehtia, että keskustelu tapahtuu keskeytyksettä ja yksityisesti. (Dessler 2017, 328.)

Rown (2016, 157-159, 161) mukaan aivojen toiminta vaikuttaa huomattavasti kehityskeskusteluihin. Usein kehityskeskustelut synnyttävät aivoissa uhkareaktion riippumatta siitä, ovatko ne sisällöltään positiivisia tai negatiivisia. Uhkareaktion syntymistä voidaan kuitenkin välttää monin keinoin. On tärkeää, että työntekijä kokee olevansa osallisena keskustelussa. Esimiehen tulisi luoda tilanteesta mahdollisimman tasavertainen ja välttää epävarmuuden synnyttämistä työntekijässä. Johdonmukaisuus työntekijöiden arvioinnissa ja kehityskeskusteluissa vaikuttaa hyvin paljon työntekijän kokemukseen reiludesta ja tasa-arvosta. Uusia työskentelytapoja ja kehittymistarpeita pohditaan ja niihin sitoudutaan yhdessä. (Row 2016, 157-159, 161.)

Yksi syy kehityskeskusteluiden heikolle vaikuttavuudelle voi olla se, jos työntekijää ei arvioida yksilöllisesti ja hänen vahvuuksiensa sijaan keskustelussa painotetaan hänen

heikkouksiaan ja kehittymistarpeitaan. Tästä syystä kehityskeskustelussa kannattaa tähdätä työntekijän ominaisuuksien ja taitojen tunnistamiseen, arvostamiseen ja kehittämiseen ja pohtia miten niitä voidaan hyödyntää yrityksessä. Kehitystarpeita ja heikkoa suoriutumista arvioitaessa kannattaa myös pohtia työryhmän muita työntekijöitä ja heidän taitojaan. Joskus voi olla järkevää hyväksyä ettei työntekijä kykene olemaan huippusuoriutuja kaikilla työn osa-alueilla, mutta joku toinen työryhmästä voi taidoillaan täydentää näitä puutteita. (van Woerkom & de Bruijn 2016, 275-277.)

Perinteisessä kehityskeskustelussa on riski sille, että lähiesimiehen arvio työntekijästä on puolueellinen ja negatiivista palautetta voi olla epämiellyttävää antaa. Annetun palautteen vaikuttavuus vähenee jos se annetaan pitkän ajan kuluttua. Työntekijän suoriutuminen vääristyy helposti, jos esimies luottaa vain omaan muistiinsa ja painottaa kehityskeskustelussa koko arviointikauden sijaan viimeaikaisia tapahtumia. Usein esimiehiä ei kouluteta tarpeeksi, jos lainkaan työntekijöiden arviointiin ja kehityskeskusteluiden toteuttamiseen. (Javad & Sumod 2015, 23-26.)

#### 5.1.2 Kehityskeskustelut useamman kerran vuodessa

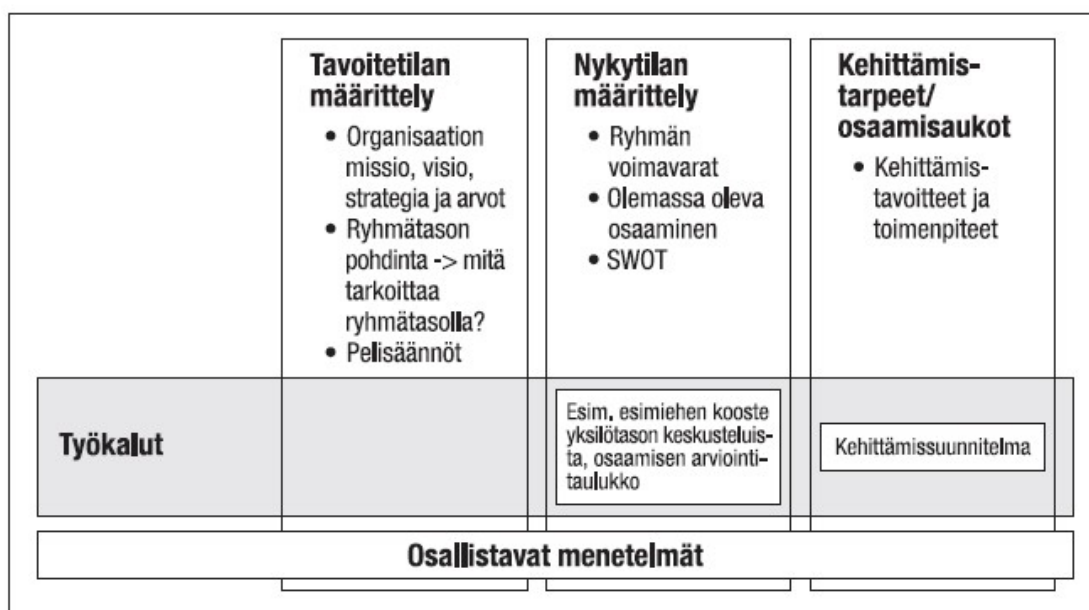
Perinteistä kehityskeskustelua tehokkaampi tapa on jatkuva coaching ja palautteen anto ympäri vuoden säännöllisissä palautekeskusteluissa. Näiden keskusteluiden sisältö tulee kehittää yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden kesken ja niiden tulisi sisältää projektien ja tavoitteiden seuranta, vastavuoroista palautteen antoa, coachingia ja keskustelua mahdollisuuksista urakehitykseen. Jatkuvuuden avulla keskitytään menneen ja toimimattomien tapojen sijaan siihen mikä toimii nyt ja mikä tulee toimimaan tulevaisuudessa. Toistuvat tapaamiset ja luottavainen suhde esimieheen mahdollistavat työntekijän sitoutumisen ja hyvän suoriutumisen työssään ja vahvistaa esimiehen coaching-taitoja. Näin esimies on jatkuvasti tietoinen jokaisen työntekijän kehittymisestä ja yksilöllisiä tavoitteita voidaan yhdessä muokata ja päivittää helposti ja ketterästi. Hyviä keinoja ympärivuotiseen seurantaan ovat muistiinpanojen tekeminen saavutuksista ja haasteista niitä kohdattaessa, säännöllinen tavoitteiden arviointi, coaching ja palautteenanto, nopea reagointi työntekijän kehittymistarpeisiin, esimiesten tukeminen koulutuksella ja resursseilla ja näiden keinojen käytöstä muistuttaminen, jotta niin esimiehet kuin työntekijätkin muistavat niitä käyttä. (Jones 2016, 100-102.)

Markkinointitoimisto Differon perustaja Katri Tanni kehitti yritykselleen oman kehityskeskustelumallin. Tannilla oli kokemus, ettei kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu

kehittänyt ketään tai mitään. Keskustelu tuntui jäävän vain ylätasoon puheeksi. Uudessa mallissa Differolla arvioidaan onnistumisia ja kehitystä kuukausittain ja työntekijät myös pisteyttävät oma suoriutumisensa lomakkeeseen kuukausittain. Joka kolmas kuukausi arvioinnit käydään läpi henkilökohtaisesti. Tapaamisissa työntekijät kertovat millaisia työtehtäviä ja kehityshaasteita he toivovat ja myös aikataulu sovitaan. Työntekijä ja esimies laativat yhdessä toteutussuunnitelman. Esimies kertoo uuden tavan lisänneen tietoa siitä mitä työntekijät tavoittelevat ja on kokenut uuden tavan edesauttavan työntekijöiden kasvua edistävien tehtävien löytämistä. Tannin mukaan työntekijät pitävät uudesta tavasta paljon. Työntekijät ovat kokeneet uuden tavan mielekkäänä, sillä se on selkiyttänyt tavoitteita. (Hakola 2016.)

### 5.1.3 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkehityskeskustelu voidaan käydä yksilöllisten kehityskeskusteluiden lisäksi. Tällaisia keskusteluita voidaan käydä systemaattisesti tasaisin väliajoin tai tarpeen mukaan esimerkiksi muutostilanteissa tai silloin, kun ryhmän koheesiota halutaan parantaa. Ryhmäkeskustelut tukevat yksilöllisiä kehityskeskusteluja ja ne luovat yhteishenkeä. Keskusteluun osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet ja sen tarkoituksena on käsitellä ryhmän ominaisuuksia, sen vahvuuksia ja heikkouksia ja mahdollisia kehitystarpeita. Lisäksi käsitellään ryhmän yhteiset tavoitteet ja niihin vaadittavat toimet niin ryhmän, kuin yksilöidenkin tasolla siten, että ne ovat linjassa organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian kanssa. Mikäli ryhmäkeskustelu toteutetaan yksilöllisten kehityskeskusteluiden jälkeen, voidaan niiden sisältö ja johtopäätökset käydä läpi yleisellä tasolla esimiehen johdolla. (Aarnikoivu 2016, 141, 143-144, 149.) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (kuvio 1) käydään tarkemmin läpi mahdollisia ryhmäkeskustelun vaiheita.



Kuvio 1. Ryhmän kehityskeskustelun kulku. (Aarnikoivu 2016, 152)

#### 5.1.4 Kehityskeskustelu kävellessä

Kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa myös samalla liikkuen. Karelia-ammattikorkeakoulun kirjaston kolme työntekijää osallistuivat keväällä 2014 kokeiluun, jossa osa vuoden kehityskeskusteluista toteutettiin ulkona kävellessä. Kokeiluun osallistuneet työntekijät kertoivat Kreodi-lehden artikkelissa kokemuksistaan kehityskeskustelusta kävellessä.

Työntekijä 1 oli kuullut kollegalta toteutustavasta ja innostui. Hänen mielestään kehityskeskustelu sisätiloissa oli liian kliinistä, eikä houkuttanut luottamukselliseen keskusteluun. Neuvottelutiloja oli haastavaa järjestää, sillä riittävän rauhalliset tilat puuttuivat työpaikalta ja oma tai esimiehen työhuone eivät olleet tarpeeksi neutraaleja tiloja. Neuvottelutilanteen työntekijä ajatteli olevan parempi olla ei-kenekään maalla. (Tiainen ym. 2014.)

Kehityskeskustelun kulusta työntekijä kertoi, että hän käveli esimiehen kanssa joen rannassa ja siellä he istuivat puistoon keskustelemaan. Välillä keskustelukohtaa vaihdettiin ettei tullut kylmä. Keskusteluun käytettiin aikaa noin kaksi tuntia. Työntekijä arvioi, että sisätiloissa keskustelun olisi voinut käydä nopeamminkin, mutta kokemus oli, että kaikki tarvittava saatiin keskusteltua. Työntekijä koki tämän hyväksi vaihtoehdoksi perinteiselle tavalle ja keskustelu oli avoimempaa ja vapaampaa. Työntekijä huomautti, että ulko-

na käytävään kehityskeskusteluun kannattaa varautua huolella, että muistaa mistä piti puhua. (Tiainen ym. 2014.)

Työntekijä 1 mukaan ulkona toteutetuissa kehityskeskusteluissa täytyy huomioida säävaraus. Kaatosateessa tai talvipakkasella työntekijä arvioi käyvänsä keskustelun mieluummin sisätiloissa. Myös liikuntarajoitteet on huomioitava. Muistiinpanojen tekeminen ei myöskään onnistu kävellessä, joka asettaa omat haasteensa keskustelun taltioinnille. (Tiainen ym. 2014.)

Työntekijä 2 koki kehityskeskustelun kävellen erittäin positiivisena kokemuksena ja koki ajatuksen kulkeneen vapaammin raittiissa ilmassa. Hän koki myös säätilan ainoastaan varustelukysymyksenä. Ulkona kävellen käydestä keskustelusta tuli konkreettisesti tunne, että yhtä matkaa käydään esimiehen kanssa. (Tiainen ym. 2014.)

Työntekijä 3 kertoi kävelleensä virkistysalueella esimiehen kanssa pari tuntia. Hän koki myös raittiin ilman saaneen ajatukset virtaamaan paremmin. Vuorovaikutus puolueettomalla maaperällä tuntui heikentävän vuorovaikutusta ja teki keskusteluasetelmasta tasa-arvoisemman. Ulkotiloissa ei tarvinnut huolehtia, että toiset työntekijät koputtavat ovelle kesken kaiken tai kuulisivat keskustelun. Työntekijä myös suositteli valmistautumaan keskusteluun hyvin ja ottamaan mukaan vaikka muistilappu asioista, jotka halutaan käydä läpi. Työntekijä ja esimies pysähtyivät keskustelun lomassa välillä nuotion ääreen kirjaamaan muistiin läpikäytyjä asioita. (Tiainen ym. 2014.)

#### 5.1.5 Kehityskeskustelu tilattuna ulkopuoliselta toimijalta

Kehityskeskustelu voidaan käydä myös hyödyntäen ulkopuolisia palveluntarjoajia, kuten Vincitin palvelevan johtamisen malli LaaS, eli Leadership as a Service. Kuitunen & Pystynen (2017, 288) kertovat tästä mallista kirjassa Itseohjautuvuus.

Vincit on atk-palveluita tarjoava yritys, jonka osaamista ovat erityisesti digitaaliset palvelut ja IoT- sekä mobiilisovellukset. LaaS-malli on toisenlainen, kuin johtamisen perinteiset tavat. Tarkoituksena on haastaa yleisempi malli, jossa yrityksessä pidetään kerran vuodessa kehityskeskustelu, jossa kartoitetaan tavoitteet jopa vuodeksi eteenpäin. Myös työhyvinvoinnin tuen ja tyytyväisyyden kartoitus halutaan ajantasaisemmaksi. Ongelmana kerran vuodessa käytävillä menetelmillä on se, ettei työntekijöiden toiveita saada tarpeeksi tehokkaasti esiin. Tällöin johdon toiminta voi perustua arvailulle ja

olettamuksille. Silloin harvemmin kehittäminen kohtaa työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. (Kuitunen & Pystynen 2017, 288-290.)

LaaS on verkkopalvelu, jota työntekijät käyttävät omilla tunnuksillaan. Palvelusta voi tilata tapaamisen koska vain ja muistukseksi sovelluksen käytöstä työntekijät saavat sähköpostin kolmen kuukauden välein. LaaS-mallissa periaate on se, ettei tarjota kaikille samanlaisia johtamisenratkaisuja kuin perinteisesti vaan annetaan kaikille mahdollisuus saada juuri itselleen sopivia johtamispalveluita. LaaS- mallissa työntekijä saa siis itse päättää, mitä johtamispalveluita käyttää tai jättää käyttämättä. (Kuitunen & Pystynen 2017, 288-290.)

Vaikka Laas-malli tilataan nettisovelluksen kautta, eivät tapaamiset ole verkossa. Palvelutilaus johtaa aina kasvokkain tapaamiseen. On tärkeää, että palvelu on jatkuvasti saatavilla. Kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu ei vastaa nykytyöelämän tarpeisiin, sillä muutos on jatkuvaa. Kerran vuodessa käytynä ne ovat nimittäin melko tehottomia, vaikka sekin on toki parempi kuin ei mitään. Useasti kehityskeskusteluissa käydään vain muutamia osa-alueita. Yleisimmin puhutaan vain tavoitteista ja kehittymisestä. Ihminen ymmäretään kuitenkin kokonaisuudeksi ja siksi kehityskeskustelussa tulisi huomioida myös tekijöitä, jotka vaikuttavat tavoitteisiin pääsemiseen. Näitä tekijöitä ovat jaksaminen, elämäntilanne, sosiaaliset suhteet ja yleinen työarjen sujuvuus. Vinctillä tavoitteena on tarjota monipuolisia kanavia, joiden avulla työntekijät voivat pohtia myös näitä asioita aina kun kokevat sen ajankohtaiseksi. (Kuitunen & Pystynen 2017, 293, 308.)

#### 5.1.6 Kehityskello

Kehityskello on Pomarkun kunnan hallintojohtajan Nina Merilahden ja hänen työtiimensä kehittämä kehityskeskustelukäytäntö. Aikajana on yksi vuosi ja kausi alkaa, kun alaiset palaavat kesälomiltaan. Kehityskello alkaa ideointipäivällä, jossa yrityksen henkilöstö ideoi seuraavan vuoden tavoitteita ja esimiehet käyvät läpi yksikön strategiaa. Päivän aikana syntyneistä tavoitteista laaditaan toimintasuunnitelma. Ajatuksena on, että ideointipäivässä syntyneet tavoitteet ohjaavat myös johdon laatimia tavoitteita seuraavaa vuotta varten. Seuraavaksi henkilöstö kokoontuu vuodenvaihteen jälkeen, jolloin on vuorossa suunnittelupäivä. Tällöin käydään läpi yrityksen johdon asettamat tavoitteet alkaneelle vuodelle ja tehdään toimintasuunnitelma aikatauluista, koulutustarpeista ja mittareista, jotta tavoitteisiin päästään. Esimiehen ja työntekijän väliset kahdenkeskiset kehityskeskustelut käydään aikajanalla alkukevällä. Keskustelua varten työntekijä täyttää

etukäteen keskustelulomakkeen ja omien taitojen kehityssuunnitelma-lomakkeen. Jälkimmäisenä mainitussa lomakkeessa työntekijä pohtii omaa työnkuvaansa ja sen osa-alueita, joissa hän haluaisi kehittyä tulevalla jaksolla. Keskustelussa käydään läpi myös työntekijän motivaatiota ja toiveita esimiehen johtamistyyliin. Lopulta esimies laatii yrityksen johdolle raportin käydyistä kehityskeskusteluista, jossa hän tuo esille yksikön tasolla osaamistarpeet ja mahdollisesti yksikössä piilevän osaamisen, työntekijöiltä saadun palautteen työskentelyolosuhteista ja mahdolliset kehitysideat. (Merilahti 2018, 78, 87.)

#### 5.1.7 Kehityskeskustelukortit ja pelit

Helsingin kaupungissa on kokeiltu palvelumuotoilua, jonka tarkoitus on innostaa työntekijöitä kehityskeskusteluihin. Helsingin kaupunki loi palvelumuotoiluuyritys Hellonin kanssa kehityskeskustelua tukevan lautapelin. Kehityskeskustelua pelin keinoin on kokeiltu yli 20:ssä kaupungin virastoista. Pilottimallissa tulos- ja kehityskeskustelut käydään lautapelin ja mukaan kuuluvien teemakorttien kanssa. Kokeilu on saanut positiivista palautetta. Ennen hanketta kunnan työntekijöiltä oli selvitetty arviota kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä. Perinteisellä mallilla arvosana oli 3,27 ja pelillistetyn kehityskeskustelun jälkeen 4,36. (Erkko 2016.)

Pelin ideana on teemakortit, jotka rytmittävät keskustelun. Teemakorttien avulla käydään läpi mennyttä, tulevaa ja työntekijän oppimista. Tämän lisäksi työntekijä voi itse valita myös muita teemakortteja. Muissa teemakorteissa aiheena ovat uranäkymät, muutoshaasteet, yhteistyö esimiehen kanssa ja työhyvinvointi. Pelilaudalla edetään eteenpäin symboloiden keskustelussa etenemistä ja tulevaisuuden suunnittelua, ei menneissä vatvomista. Lisäksi peliin kuuluu muistiinpanopohja, jotta käydyt asiat saadaan muistiin. Kehityskeskustelupeli sai paljon suosiota ja herätti myös kansainvälistä kiinnostusta. (Erkko 2016.)

#### 5.1.8 Feedforward interview (FFI)

Tyypillisesti kehityskeskustelussa käydään läpi edellistä arviointijaksoa ja siitä kerättyä tietoa, jonka avulla käsitellään organisaation ja työntekijän tavoitteita, niihin pääsyä ja mahdollisia kehitystarpeita. FFI on tapa, jossa keskitytään menneen sijaan positiivisen psykologian keinoin tulevaisuuteen, siihen, miten työntekijä aikoo työskennellä jatkossa.



(Budworth ym. 2019, 46.) Työntekijät ymmärretään yksilöiksi ja keskustelussa keskitytään työntekijän henkilökohtaisiin vahvuuksiin, taitoihin ja hyviin suorituksiin. Tutkimuksia FFI:n käytöstä yritysmaailmassa on vähän, mutta sen on osoitettu lisäävän henkilöstön suorituskyykyä. Positiivinen kehityskeskustelu, jossa esimies todella kuuntelee työntekijää ja keskittyy tämän saavutuksiin, saattaa lisätä työntekijän motivaatiota, työyhteistön ryhmähenkeä, kommunikaatiota ja luoda laadukkaan luottamuksellisen suhteen esimiehen ja työntekijän välille. FFI:n onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten se, miten menetelmää käytetään, kuinka usein keskusteluja käydään ja kuinka hyvät taidot esimiehellä on menetelmän käytössä. Myös työntekijöiden tulee kokea käytetty menetelmä tasa-arvoiseksi ja reiluksi. Tätä kokemusta todennäköisesti edistää se, että kehityskeskustelu käydään työntekijän taitojen ja kokemusten pohjalta ja seuraavan kauden tavoitteet laaditaan työntekijän toiveiden ja vahvuuksien perusteella, kunhan ne ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Budworth ym. 2019, 46-57.) Yleensä FFI alkaa työntekijän kertoessa tilanteesta, jossa hän onnistui ja josta hän sai virtaa työhönsä. Työntekijä pyrkii analysoimaan tekijöitä itsessään, kollegoissaan ja organisaatiossa, jotka mahdollistivat tällaisen ns. ”huippuhetken” saavuttamisen. (van Woerkom & de Bruijn 2016, 278.)

Budworth ym. (2015, 45, 48, 50.) vertasivat tutkimuksessaan FFI:a tyypilliseen mennyttä kautta käsittelevään kehityskeskusteluun. Tutkimukseen osallistui Kanadalaisen yritystarvikkeita myyvän yrityksen esimiehet (n= 25) ja työntekijät (n= 145). Havaittiin, että neljä kuukautta myöhemmin ne työntekijät (n= 70), jotka kävivät esimiehensä kanssa FFI:n, suoriutuivat työssään huomattavasti paremmin, kuin ne työntekijät, jotka kävivät tyypillisen kehityskeskustelun. (Budworth ym. 2015, 45, 48, 50.)

#### 5.1.9 Tavoitejohtaminen (Management by Objectives, MBO)

Tavoitejohtaminen (Management by Objectives, MBO) tarkoittaa, että yrityksessä on laadittu tarkat, mitattavat ja arvioitavat yritykselle relevantit tavoitteet. Tavoitejohtaminen edellyttää useita tapaamisia ja säännöllistä seuranta, jotta yrityksen, sen erilaisten osastojen ja työntekijöiden yksilölliset tavoitteet voidaan määrittää ja varmistua, että ne ovat linjassa keskenään. (Dessler 2017, 321.) Prosessi alkaa heti, kun työntekijä palkataan yritykseen. Esimies ja työntekijä käyvät läpi ja sopivat työntekijän työnkuvasta, samalla sovitaan lyhyen aikavälin tavoitteista ja päivämääristä, joihin mennessä niihin tulisi päästä. Esimies ohjaa työntekijän tavoitteiden asettamista ja varmistaa, etteivät ne ole

ristiriidassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Ennalta sovituissa, säännöllisissä tapaamisissa työntekijä ja esimies arvioivat työntekijän tavoitteita ja niiden toteutumista. Näissä keskusteluissa tavoitteita voidaan muokata ja tunnistaa haasteita ja esteitä, joita tavoitteiden saavuttamisen tiellä saattaa olla. Tapaamisia tulee olla useammin kuin vuosittain. Etuina tavoitejohtamisessa on, että yksilöllisten tavoitteiden ansiosta työntekijät ovat usein sitoutuneita työhönsä ja ryhmähenki on korkea. Haasteita esimiehelle tuo se, että osa työntekijöistä saattaa asettaa liian helposti saavutettavia tavoitteita. Lisäksi esimiehet, jotka haluavat tarkasti ja autoritäärisesti johtaa työntekijöitä kohtaavat nopeasti vaikeuksia. (Marquis & Huston 2015, 582-583.) Tavoitejohtamisen kaavamainen toteuttaminen on todella aikaa vievää ja tästä syystä se on katoamassa yritysmaailmassa (Dessler 2017, 321).

Islami ym. (2018, 94, 105-106) tutkivat MBO:n käytön vaikutusta työntekijöiden tehokkuuteen. Tutkimukseen osallistui työntekijöitä (n= 172) 13:sta Kosovossa toimivasta yrityksestä ja se toteutettiin kyselylomakkeilla. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijän tyytyväisyys kasvaa kun hän tietää tarkasti mitä tietyn tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja mitä häneltä vaaditaan tavoitteeseen pääsemiseksi. Työntekijöiden motivaatio päästä tavoitteisiin lisääntyi, kun työntekijä tiesi tarkasti milloin ja miten hänen työtään arvioidaan ja silloin, kun hän oli päässyt osallistumaan yrityksen yhteisten tavoitteiden luomiseen. Tuotteliaisuutta lisäsi työntekijän saama monipuolinen tuki ongelmatilanteissa, ajatusten jakaminen muiden kanssa ja tieto palkitsemisesta, mikäli tavoitteisiin päästään. Lisäksi tuotteliaisuutta lisäsi tieto siitä, että työntekijää arvioitiin yksilöllisesti, eikä ainoastaan osana työryhmää. Motivaation ja tuotteliaisuuden lisääntymisen ansiosta työntekijöiden tehokkuus työssään kasvoi. Tutkimuksessa havaittiin myös positiivinen yhteys työntekijöiden tyytyväisyyden ja tavoitteista keskustelun sekä vapauden ja itsenäisyyden välillä, mutta se ei ollut tilastollisesti merkittävä. (Islami ym. 2018, 94, 105-106.)

#### 5.1.10 Työntekijän 360- arviointi

360- arvioinnissa työntekijän arviointiin osallistuvat kaikki, joiden kanssa hän työskentelee tai joihin hänen työnsä vaikuttaa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi terveydenhuollonyksikössä sitä, että hoitajan arviointiin osallistuvat hänen hoitamansa potilaat, kollegat, esimiehet ja hoitaja itse. (Marquis & Huston 2015, 585-586.) Tyypillisesti arvioijat täyttävät lomakkeen, jossa on kysymyksiä työntekijän työtavoista ja toiminnasta. Lomakkeista saadusta palautteesta tehdään yhteenveto, jossa erilaiset lähteet on ilmoitettu

erikseen. Tämä yhteenveto annetaan työntekijän nähtäväksi kehityskeskustelussa. (Zondo 2018, 3.)

Haasteena 360- arvioinnissa on, että laajan palautemäärän tulkinta on usein haastavaa, mikäli joukossa on eriäviä arvioita ja näkemyseroja työntekijän suoriutumisesta (Marquis & Huston 2015, 586). Lisäksi 360- arvioinnin toteuttamiseen kuluu huomattavasti aikaa, jolloin se on menetelmänä kallis. Arviointien luotettavuus saattaa kärsiä sellaisissa yri-tyksissä, joissa työntekijät kilpailevat ylennyksistä ja palkankorotuksista. Tällaisessa ti- lanteessa on riski, että vertaisarvioinnilla annetaan väärää tietoa kollegan suoriutumi- sesta. Etuna tässä menetelmässä on kuitenkin se, että se voi lukuisien arvioijien avulla tarjota puolueettoman ja reilun arvion työntekijän suoriutumisesta. (Zondo 2018, 2-3.)

#### 5.1.11 Kehityskeskustelumenetelmien yhdistely

Kehityskeskustelukäytäntöjä voidaan yhdistellä. Cywinska & Zawadzki (2018, 332, 337) kehittivät kehityskeskustelujärjestelmän Varsovan yliopiston hallinnollisille työntekijöille. Järjestelmä on tämän ryhmän ensimmäinen ja siihen kuuluu kolme menetelmää: 1) työn- tekijän täyttämä itsearviointilomake, joka pohjautuu positiivisen psykologian, 2) esimie- hen luoma ja täyttämä työntekijän toimintaan perustuva arviointilomake ja 3) esimiehen ja työntekijän yhdessä täyttämä lomake, joka pohjautuu tavoitejohtamisen periaatteisiin (MBO) ja käsittelee suunnitelmia ja tavoitteita. Ennen kehityskeskustelujärjestelmän käyttöönottoa tulisi arvioida esimiesten kykyä vetää kehityskeskusteluita ja työntekijöi- den valmiutta osallistua niihin. Järjestelmää käyttävät esimiehet tarvitsevat runsaasti tu- kea kehityskeskusteluprosessin aikana. (Cywinska & Zawadzki 2018, 332, 337.)

Itsearviointilomakkeessa työntekijä kertoi muutaman esimerkin työtavoista tai projek- teista, joissa hän on onnistunut tai ollut mukana. Työntekijän oli lisäksi mahdollista ni- metä kollega, joka ansaitsisi rehtorin jakaman palkkion. Itsearviointilomakkeiden avulla kerätyllä tiedolla valittiin myös työntekijäryhmä, joka sai vuosittaisen rahallisen palkin- non. Näillä palkkioilla pyrittiin lisäämään lomakkeen positiivista vaikutusta kehityskes- kustelutilanteessa. Esimiehen täyttämä arviointilomake sisälsi 20 erilaista työntekijän toi- mintaa ja ne arvioitiin asteikolla, jossa oli vaihtoehdot: heikommin kuin odotettu, odote- tulla tasolla tai paremmin kuin odotettu. Erilaiset toiminnot olivat tyypillisiä työntekijän työhön liittyviä asioita, joita esimiehen oli mahdollista havaita. Arviointilomaketta oli mah- dollista muokata koska tahansa, jotta siitä saatiin erilaisille työntekijöille yksilöllisesti so- piva. Kehityskeskustelun loppuun esimies ja työntekijä laativat seuraavalle kaudelle

työntekijän tavoitteet kehittymistä varten. Tavoitteet kirjattiin kolmannelle lomakkeelle siten, että ne olivat toteutettavissa ja arvioitavissa ja niiden toteutumiseen asetettiin aikamääreet. (Cywinska & Zawadzki 2018, 334-335.)

Järjestelmän käyttöönottoa tutkittiin ja siihen osallistui yliopiston psykologian laitoksen ja kahden keskushallinnon toimiston työntekijät (n= 70). Tutkimuksessa havaittiin, että kehityskeskustelujärjestelmän käyttöönotto on helpompaa, kun työntekijöiden kanssa keskustellaan tarpeeksi. Heikko tiedonkulku aiheuttaa herkästi negatiivisia tunteita ja se voi häiritä järjestelmän toteuttamista. Lisäksi havaittiin, että kehityskeskusteluun osallistuminen saattoi kehittää esimiesten johtamistaitoja. Tutkimuksen jälkeen anonymisti toteutetussa kyselyssä todettiin, että kaiken kaikkiaan kokeiltu kehityskeskustelujärjestelmä vastaanotettiin positiivisesti ja se koettiin rakentavaksi. (Cywinska & Zawadzki 2018, 332, 337-338.)

Ano ym. (2015, 1403-1404, 1406-1408) tutkivat Paranán yliopistollisen sairaalan hoito-henkilökunnan (n= 70) mielipiteitä käytössä olevista kehityskeskustelumenetelmistä. Tässä sairaalassa kehityskeskustelu toteutettiin vuosittain kolmivaiheisesti. Ensin työntekijän arvioi lähiesimies ja perinteisen kehityskeskustelun aikana täytetään arviointilomake. Seuraavassa vaiheessa suoritetaan vertaisarviointi pareittain samalla osastolla työskentelevien työntekijöiden kesken. Kolmannessa vaiheessa työntekijä suorittaa itsearvioinnin. Tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa työntekijöistä (72.9%) koki kehityskeskustelun osallistavaksi. Vertaisarviointiin enemmistö työntekijöistä (60%) oli vain vähän tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tyytymättömyyteen saattaa vaikuttaa se, jos arvioija ei työskentele läheisesti työntekijän kanssa esimerkiksi samassa tiimissä. Lisäksi tiimin sisäiset valta-asetelmat saattavat nousta esille. Tästä syystä esimiehillä on tärkeä rooli vertaisarviointien käsittelyssä ja kehittämisessä. Enemmistö työntekijöistä (75.7%) oli tyytyväisiä esimiehen tapaan toteuttaa kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun positiivisuudella on suuri vaikutus työntekijän kehittymiselle ja suoriutumiselle. Positiivisuuden lisäksi kehityskeskustelussa tulisi pyrkiä rauhallisuuteen ja dialogiin esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelun aikana työntekijät kokivat monenlaisia tunteita ja ajatuksia, kuten rauhallisuus (64.3%), painostus (20%) ja välinpitämättömyys (8.5%). Suurin osa työntekijöistä (72.9%) kertoi olevansa motivoitunut kehityskeskustelun jälkeen. Tutkimuksessa kerätty aineisto osoitti, että enemmistö työntekijöistä koki kehityskeskustelun positiivisena menetelmänä. (Ano ym. 2015, 1403-1404, 1406-1408.)

### 5.1.12 Erilaiset suoritusarviointimenetelmät kehityskeskusteluiden tukena

Kehityskeskusteluja varten työntekijän suoritusta voidaan arvioida erilaisten suoritusarviointimenetelmien avulla. Näitä menetelmiä on mahdollista myös yhdistellä ja muokata työtehtävän ja organisaation tavoitteiden ja luonteen mukaisesti, kuten luvussa 5.1.11 on esitetty. Menetelmän tai niiden yhdistelmän lisäksi tulee sopia, kuka menetelmää käyttää työntekijän arviointiin.

Edelleen on yleistä, että työntekijän lähiesimies suorittaa suorituksen arvioinnin ja kehityskeskustelutilanteen. Pelkästään lähiesimiehen arvioon luottaminen voi kuitenkin olla epäluotettavaa, koska esimiehellä saattaa olla ennakoasenteita työntekijän puolesta tai tätä vastaan. Myöskään kaikki esimiehet eivät luota asiakkaiden ja kollegoiden antamiin arvioihin. Lähiesimiehen arvion lisäksi työntekijän suorituksen arviointiin voidaan käyttää vertaisarviointia muilta työntekijöiltä, arviointiryhmää, johon kuuluu lähiesimiehen lisäksi muita työntekijän työtä seuranneita esimiehiä, työntekijän itsearviointia ja 360- arviointia. Esimiehen suorituksen arviointiin hyödynnetään palautetta työntekijöiltä. (Dessler 2017, 312-313.)

Jotta työntekijän arviointi ja kehityskeskustelut olisivat tarkempia ja reiluja, tulee esimiehen itse tunnistaa omat ennakoasenteensa ja -luulonsa ja hyväksyä, että työntekijän arviointi on aina osittain subjektiivista. On myös selvää, että uudet esimiehet, jotka eivät vielä tunne työntekijöitä, eivät voi toteuttaa luotettavasti arviointeja ja kehityskeskusteluita ilman tiedon keruuta esimerkiksi muilta esimiehiltä. Myös yrityksissä, joissa työntekijät tekevät töitä useassa vuorossa, tulee tietoa kerätä laajemmin kuin vain esimieheltä ja erilaisten vuorojen ajalta. (Marquis & Huston 2015, 577.)

Vertaisilta kerätty tieto on hyvä lisä työntekijää arvioitaessa. Vertaisarviointiin liittyy kuitenkin paljon riskejä ja sen laadukasta toteuttamista varten tulee työntekijöitä kouluttaa käytettävään arviointimenetelmään ja heitä tulee tukea arvioinnin aikana. Usein vertaiset kokevat arvioinnin epämiellyttävänä ja arvioinnin sijaan he saattavatkin puolustella kollegaa. Luonnollisesti myös ystävyys-suhteet ja konfliktit työyhteisössä vaikuttavat vertaisarvioinnin luotettavuuteen. Kaikenkaikkiaan laadukkaana vertaisarvioinnin toteuttaminen on aikaa ja resursseja vievää, mutta onnistuessaan se saattaa parantaa työntekijän arviointia huomattavasti. (Marquis & Huston 2015, 583-585.)

Usein kehityskeskustelussa esimies arvioi työntekijän suoriutumista vain lyhyeltä, keskustelua edeltävältä ajanjaksolta. Tällainen arviointi antaa helposti vääristyneen kuvan

työntekijän suoriutumisesta ja tulee muistaa, että kaikilla ihmisillä on erilaisia jaksoja työelämässään. Arviointia helpottaa muistiinpanojen tekeminen kaikesta työntekijän suoriutumisesta saadusta tiedosta pitkin arviointijaksoa. Tietoa kerätessä tulee pyrkiä löytämään myös alueita, joissa työntekijä on kehittynyt ja kasvanut ammatillisesti. Tällaisten asioiden tuominen esille kehityskeskustelussa osoittaa työntekijälle, että esimies on kiinnostunut ja huomionnut työntekijän kehittymisen. (Marquis & Huston 2015, 577.)

Riippumatta siitä, millaista arviointi- ja kehityskeskustelumenetelmää käytetään, tulee myös työntekijällä olla mahdollisuus arvioida omaa suoritustaan. (Marquis & Huston 2015, 577.) Työntekijän itsearviota tulisi käyttää yhtenä osana kehityskeskustelua esimiehen ja mahdollisten muiden arvioiden lisäksi. Jotkut työntekijät saattavat aliarvioida omaa suoriutumistaan. Tällaisessa tapauksessa on riski sille, että esimiehen arvio vääristyy, mikäli hän kuulee tai lukee työntekijän itsearvioinnin ennen omaa arviointiaan. Myös osa työntekijöistä odottaa kehityskeskustelutilanteita, jotta he saavat esimieheltä palautetta hyvin tehdystä työstä. Tällöin, jos itsearviointi on liian suurella osalla työntekijän kokonaisarviointia, voi työntekijä kokea kehityskeskustelun negatiivisena. (Marquis & Huston 2015, 582.)

Suoritusarviointiin käytettäviä metodeita on tutkittu laajasti englanninkielisissä tutkimuksissa ja kehityskeskustelut nähdään niiden osana. Erilaisten metodien avulla työntekijän suorituksesta kerätään informaatiota ja ennalta sovituissa kehityskeskustelutilanteissa käydään metodien avulla kerätty informaatio läpi yhdessä työntekijän kanssa. Yleisin tällainen metodi on erilaiset arviointiasteikot, joilla työntekijän suoritusta arvioidaan esimerkiksi listaamalla erilaisia työssä tarvittavia taitoja ja arvioimalla työntekijän menestys niissä numeerisesti (Dessler 2017, 314). Esimies voi myös arvioida työntekijän suoritusta vertaamalla tätä muihin työntekijöihin esimerkiksi valitsemalla tietyn taidon ja listaamalla sen jälkeen työntekijät parhaiten tämän taidon hallitsevasta työntekijästä heikoimpaan. Vertailu voidaan toteuttaa pienissä työyhteisöissä siten, että jokaista työntekijää verrataan jokaiseen työntekijään pareittain. Myös pakotettua jakaumaa voidaan käyttää, jolloin esimies arvioi työntekijät tiettyjen päätettyjen kategorioiden mukaan. Kategorioita voi olla esimerkiksi kolme, jolloin ensimmäiseen kuuluvat on parhaimman 15% joukossa, toiseen kategoriaan kuuluvat ovat keskimmäisen 75% joukossa ja kolmanteen kategoriaan kuuluvat ovat 10% heikoimman suoriutujan joukossa. Esimies voi myös pitää kirjaa arviointikauden aikana sattuneista ns. kriittisistä tapahtumista. Tällöin esimies listaa merkittäviä positiivisia ja negatiivisia tapahtumia työntekijän työstä ja käyttää näitä esimerkkeinä kehityskeskustelussa. (Dessler 2017, 314-317.) Työntekijän arvioinnin voi

myös osittain tai kokonaan tehdä vapaasti käyttämättä valmiita asteikkoja, jolloin esimies kirjoittaa lomakkeelle omin sanoin esimerkiksi miten työntekijä on päässyt tavoitteisiinsa, millä tasolla työntekijän osaaminen on ja miten työntekijä suoriutuu työstään. Vaikkei valmiita asteikkoja käytetä, tulisi silti vapaassa muodossa kirjoitetussa arvioinnissa olla jonkinlainen pohja, jonka mukaan esimies tekee arvion. Vapaassa muodossa kirjoitetussa arvioinnissa on luonnollisesti riski esimiehen puolueellisuudelle. (Dessler 2017, 318-319; Marquis & Huston 2015, 581.)

Nykyaikana internet-pohjaisten arviointijärjestelmien käyttö on lisääntynyt ja vaihtoehtoja onkin olemassa lukuisia. Usein tällaisiin järjestelmiin esimies tekee muistiinpanoja työntekijästä pitkin arviointikautta ja pystyy myös yhdistelemään erilaisia havaintoja. Järjestelmät saattavat myös tarjota valmiita lomakepohjia kehityskeskustelua varten. (Dessler 2017, 322.)

## 5.2 Erilaisten kehityskeskustelutapojen hyödyt ja haitat

Kehityskeskustelutapojen hyötyjä ja haittoja integroitiin kappaleeseen 5.1. Tarkemmin niitä tarkasteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka tulokset on esitelty alla olevassa taulukossa (taulukko 5). Pelkistettyjä ilmauksia syntyi yhteensä 106 kappaletta, ne ryhmiteltiin 24 erilaiseen alaluokkaan ja lopulta muodostui kaksi yläluokkaa, hyöty ja haitta.

Yleisimmin esiintyneitä alaluokkia olivat työntekijöiden positiivisia tai negatiivisia tunne-reaktioita kuvaavat ilmaukset, joita löytyi kuudesta kehityskeskustelutavasta, työntekijöiden positiivisia ja negatiivisia kokemuksia kuvaavia ja kehittymiseen ja ryhmän koheesioon vaikuttavia ilmauksia, joita löytyi neljästä tavasta ja positiivista ja negatiivista vuorovaikutusta kuvaavat ilmaukset, joita löytyi kolmesta tavasta.

Taulukko 5. Erilaisten kehityskeskustelutapojen hyödyt ja haitat.

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Perinteinen toteutustapa		
Usein epämiellyttävä molemmille osapuolille	Negatiivinen tun- nereaktio	Haitta
Negatiivisen palautteen antaminen ja saaminen epämiellekäästä		
Usein synnyttää aivoissa uhkareaktion		
Saattaa estää avoimen ja rehellisen kommunikaation	Negatiivinen vuo- rovaikutus	
Jää ylätason puheeksi		
Ei houkuttele luottamukselliseen keskusteluun		
Neuvottelutilan järjestäminen haastavaa	Neuvottelutilan epätarkoituksen- mukaisuus	
Neuvottelutila ei ole tarpeeksi neutraali		
Neuvottelutila ei ole rauhallinen		
Työntekijä ei saa työstään tarpeeksi tunnustusta	Työntekijän tarpei- den huomioimat- tomuus	
Työntekijä ei saa tarpeeksi coachingia		
Työntekijän toiveita ei saada tehokkaasti esiin		
Kokemus, ettei kehitä tarpeeksi		
Työntekijä ei saa tarpeeksi palautetta		
Kehittäminen ei kohtaa työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita		
Riski puolueellisuuteen		
Johdon toiminta voi perustua arvailulle ja olettamuksille		
Ei edistä vahvan esimies-työntekijäsuhteen syntymistä		
Ulkomuistinvarainen arviointi voi vääristää suoriutumista		
Usein esimiehiä ei kouluteta tarpeeksi kehityskeskusteluihin		
Liian pitkä aika suorituksesta palautteen antoon vähentää palaut- teen vaikuttavuutta		
Heikko vaikuttavuus, jos työntekijää ei arvioida yksilöllisesti		
Ei vastaa nykytyöelämän tarpeisiin	Kehityskeskustelu liian harvoin	
Melko tehotonta		

(Jatkuu)



Taulukko 5 (jatkuu).

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Kehityskeskustelu useamman kerran vuodessa		
Lisääntynyt tieto työntekijöiden tavoitteista	Tavoitteiden selkiytyminen	Hyöty
Selkiyttänyt tavoitteita		
Tavoitteita voidaan muokata ja päivittää helposti ja ketterästi		
Jatkuva tietoisuus työntekijän kehittämisestä	Kehittyminen	
Edesauttaa työntekijöiden kasvua edistävien tehtävien löytämistä		
Parempi suoriutuminen työssä		
Vahvistaa esimiehen coaching-taitoja		
Työntekijä sitoutuneempi		
Työntekijät pitäneet uudesta tavasta		
Ryhmäkeskustelu		
Tukevat yksilöllisiä kehityskeskusteluita	Kehittyminen	Hyöty
Luovat yhteishenkeä	Ryhmän koheesio	
Kehityskeskustelu kävellen		
Tunne tasavertaisuudesta	Positiivinen tunnereaktio	Hyöty
Koettu positiivisena kokemuksena		
Keskustelu avoimempaa ja vapaampaa	Positiivinen vuorovaikutus	
Helpotti vuorovaikutusta		
Keskusteluasetelma tasa-arvoisempi		
Ajatus kulki vapaammin raiteissa ilmassa	Ympäristön positiivinen vaikutus	
Muut eivät keskeyttäneet		
Muut eivät kuule keskustelua		
Koettu hyväksi vaihtoehdoksi	Työntekijöiden positiivinen kokemus	
Voi olla sisätiloissa nopeampaa	Ympäristön negatiivinen vaikutus	Haitta
Säävaraus täytyy huomioida		
Liikuntarajoitteet huomioitava		
Muistiinpanojen teko haastavampaa		
Tilattuna ulkopuoliselta toimijalta		
Yksilölliset johtamispalvelut	Johtamispalvelut	Hyöty
Valinnanvapaus johtamispalveluissa		
Monipuoliset kanavat		

(jatkuu)

Taulukko 5 (jatkuu).

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Kehityskeskustelukortit ja peli		
Positiivista palautetta	Työntekijöiden antama palaute	Hyöty
Hyödyllisempi kuin perinteinen		
Sai suosiota		
Feedforward interview		
Lisää suorituskyyä	Kehittyminen	Hyöty
Parempi vaikutus suoriutumiseen		
Saattaa lisätä motivaatiota		
Saattaa lisätä ryhmähenkeä	Ryhmän koheesio	
Saattaa lisätä kommunikaatiota		
Saattaa luoda laadukkaan ja luottamuksellisen esimies-työntekijäsuhteen	Esimies-työntekijäsuhde	
Management by Objectives		
Tyytyväisyys kasvaa	Positiivinen tunne-reaktio	Hyöty
Työntekijät sitoutuneita	Kehittyminen	
Tuotteliaisuus lisääntyi		
Motivaatio tavoitteisiin pääsyyn lisääntyi		
Tehokkuus kasvoi		
Monipuolinen tuki ongelmatilanteissa	Positiivinen vuorovaikutus	
Positiivinen yhteys tyytyväisyyden ja tavoitteista keskustelun sekä vapauden ja itsenäisyyden välillä		
Korkea ryhmähenki	Ryhmän koheesio	
Työntekijä saattaa asettaa liian helppoja tavoitteita	Liian helpot tavoitteet	Haitta
Autoritääriset johtajat kohtaavat nopeasti vaikeuksia	Johtamistyyli	
Kaavamainen toteuttaminen todella aikaa vievää	Lisääntynyt ajankäyttö	
360- arviointi		
Voi tarjota puolueettoman arvion	Työntekijän arviointi	Hyöty
Voi tarjota reilun arvion		
Laajan palautemäärän tulkinta usein haastavaa	Puutteet luotettavuudessa	Haitta
Luotettavuus saattaa kärsiä, jos työntekijät kilpailevat keskenään		
Vertaisarviointi saattaa antaa virheellistä tietoa		
Aikaa kuluu huomattavasti, jolloin menetelmänä kallis	Lisääntynyt ajankäyttö	

(jatkuu)

Taulukko 5 (jatkuu).

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Kehityskeskustelumenetelmien yhdistely (Cywinska & Zawadzki)		
Arviointilomaketta mahdollista muokata koska tahansa	Arviointilomake	Hyöty
Arviointilomake yksilöllisesti sopiva		
Saattaa kehittää esimiesten johtamistaitoja	Esimiestaidot	
Vastaanotettu positiivisesti	Positiivinen tun- nereaktio	
Koettu rakentavaksi	Työntekijöiden positiivinen koke- mus	
Esimiehet tarvitsevat runsaasti tukea	Esimiehen tuen tarve	Haitta
Kehityskeskustelumenetelmien yhdistely (Ano ym.)		
Suurin osa koki osallistavaksi	Työntekijöiden positiivinen koke- mus	Hyöty
Pääosin keskustelu koettiin rauhalliseksi		
Enemmistö koki positiivisena menetelmänä	Positiivinen tun- nereaktio	
Enemmistö tyytyväisiä esimiehen toimintaan		
Suurin osa motivoitunut kehityskeskustelun jälkeen	Kehittyminen	
Enemmistö vain vähän tyytyväisiä tai tyytymättömiä vertaisarviointiin	Negatiivinen tun- nereaktio	Haitta
Tiimin sisäiset valta-asetelmat saattavat nousta esille	Ryhmän koheesio	
Osa koki painostusta	Työntekijöiden negatiivinen koke- mus	
Osa koki välinpitämättömyyttä		
Erilaiset suoritusarviointimenetelmät kehityskeskusteluiden tukena		
Onnistunut vertaisarviointi parantaa työntekijän arviointia	Työntekijän arviointi	Hyöty
Pelkkä lähiesimiehen arvio voi olla epäluotettava	Puutteet luotetta- vuudessa	Haitta
Lyhyeltä ajanjaksolta kerätty tieto vääristää arviointia helposti		
Ihmissuhteet vaikuttavat vertaisarvioinnin luotettavuuteen		
Kaikki esimiehet eivät luota asiakkaiden ja kollegoiden arvioihin		
Työntekijät saattavat puolustella kollegaa		
Uudet esimiehet eivät tunne alaisiaan riittävästi		
Vapaasti kirjoitetussa arvioinnissa on riski puolueellisuudelle		
Työntekijä saattaa aliarvioida omaa suoriutumistaan		
Usein vertaisarvioinnin antaminen koetaan epämiellyttävänä	Työntekijöiden negatiivinen koke- mus	
Liian suuressa osassa oleva itsearviointi voidaan kokea negatiivisena		
Laadukas vertaisarviointi on aikaa ja resursseja vievää	Lisääntynyt ajan- käyttö	
Esimiehen ennakkoasenteet voivat vaikuttaa		
Esimiehen arvio saattaa vääristyä työntekijän itsearvioinnin takia		

### 5.3 Yhteenveto

Kirjallisuuskatsauksessa löytyi kahdeksan kehityskeskustelutapaa, jotka olivat perinteinen toteutustapa, kehityskeskustelut useamman kerran vuodessa, ryhmäkeskustelu, kehityskeskustelu kävellen, kehityskeskustelu tilattuna ulkopuoliselta toimijalta, kehityskello, kehityskeskustelukortit ja peli ja feedforward interview. Lisäksi löytyi kaksi esimerkkiä kehityskeskustelumenetelmien yhdistelystä ja erilaisia esimerkkejä työntekijän arviointiin kehityskeskustelua varten. Lähes kaikkia tapoja yhdisti se, että osapuolina olivat työntekijä ja tämän esimies. Poikkeuksena oli kehityskeskustelu tilattuna ulkopuoliselta toimijalta, jossa esitellyssä LaaS-mallissa ulkopuolinen palveluntarjoaja toteuttaa kehityskeskustelun työntekijän kanssa ja ryhmäkeskustelu, johon osallistuu esimiehen lisäksi koko työntekijäryhmä. Erilaisissa arviointimenetelmissä osapuolina ovat tyypillisesti lähesimies ja työntekijä, poikkeuksena 360- arviointi jossa esimiehen ja työntekijän lisäksi työntekijän arviointiin osallistuvat myös työntekijän kollegat, asiakkaat ja muut henkilöt, joihin työntekijä vaikuttaa työssään.

Sisällönanalyysin avulla perinteisestä tavasta toteuttaa kehityskeskustelu löytyi aineistosta vain haittoja, kun taas useamman kerran vuodessa toteutetuista kehityskeskusteluista, ryhmäkeskusteluista, ulkopuoliselta toimijalta tilattuna, kehityskeskustelukortit ja peli ja FFI:sta löytyi ainoastaan hyötyjä. Sekä hyötyjä että haittoja oli kuvailtu kehityskeskustelussa kävellen, MBO:ssa, 360- arvioinnissa, molemmissa esimerkeissä kehityskeskustelumenetelmien yhdistelystä ja erilaisissa suoritusarviointimenetelmissä. Kehityskeskustelumenetelmästä ei aineistosta löytynyt hyötyjä tai haittoja lainkaan. Yleisimmin esiintynyt alaluokka oli työntekijöiden positiivisia ja negatiivisia tunnereaktioita ja kokemuksia kuvaavat ilmaukset. Muita esiin nousseita alaluokkia olivat esimerkiksi kehittyminen, esimiestaidot, luotettavuus, ympäristön vaikutus, vuorovaikutus ja ryhmän koheesio.

## 6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyön teossa tulee aina noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyväksymät menettelyohjeet asettavat opinnäytetyön tutkimuseettiset vaatimukset. Tieteenalakohtaisia eettisiä ohjeita noudatetaan työssä Valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) ohjeistusten mukaisesti. (Erikson ym. 2012, 29-30.)

Hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen takaa parhaiten opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tiedeyhteisöjen tunnustamien toimintatapojen noudattaminen. Näitä tapoja ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkaavaisuus työn jokaisessa vaiheessa. Tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmät tulee olla tutkimuksen kriteerien mukaisia, eettisesti kestäviä ja tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tulee noudattaa. Muiden tutkijoiden työ tulee huomioida ja sitä tulee kunnioittaa. (Kuula. 2006, 34-35.)

Tämä opinnäytetyö on tehty hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia noudattaen. Näin tekijät ovat sitoutuneet turvaamaan työn eettisyyttä. Opinnäytetyössä noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä pyritään välttämään hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 8-9) mukaan hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia ovat epäeettinen ja epärehellinen toiminta, joka voi jopa mitätöidä tulokset. Tällaista toimintaa on vilppi tieteellisessä toiminnassa ja piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Vilppiä on asioiden sepittäminen, havaintojen vääristely, plagiointi ja anastaminen. Piittaamattomuus on laiminlyöntiä ja holtittomuutta tutkimuksen teossa. Piittaamattomuutta on muiden tutkijoiden osuuden vähättely, harhaan johtaminen, itsensä plagiointi, tulosten ja tutkimusaineistojen puutteellinen kirjaaminen ja säilyttäminen. Vastaava toiminta on hyvän tieteellisen käytännön vastaista ja voi olla myös lainvastaista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8-9.)

Tämän opinnäytetyön teko ei edellyttänyt henkilötietojen tai muun salassa pidettävän tiedon keräämistä eikä säilyttämistä. Tässä opinnäytetyössä lähteinä on käytetty monipuolisesti ja laajasti luotettavia ja mahdollisimman uusia tutkimuksia ja teoksia. Tietoa etsittiin tietokannoista, kirjastoista ja verkkokirjastoista. Käytetyt lähteet viitattiin tekstiin ja lähdeluetteloon hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tiedonhankinta on suoritettu Turun AMK:n sähköisen kirjaston Finnan kautta saatavilla olevista tietokannoista. Tämä lisää luotettavuutta tiedonhaussa. Tiedonhakuprosessi on myös kirjattu ylös ja

taulukoitu, jotta tiedonhaku olisi läpinäkyvää ja toistettavissa. Tiedonhakua on tarkemmin kuvattu luvussa kolme, opinnäytetyön toteuttamismenetelmä. Ennen julkaisun hyväksymistä lähteeksi arvioitiin kirjoittajan asiantuntijuutta kriittisesti pohtimalla kirjoittajan koulutustaustaa ja työhistoriaa. Valittua aineistoa on analysoitu rehellisesti ja luotettavasti.

Työn vahvistettavuutta lisää analyysiprosessin kuvaus tarkasti niin, että lukija pystyy seuraamaan miten analyysi muodostui. Sisällönanalyysin tulokset on kuvattu taulukossa 5 ja sen vaiheita on kuvattu taulukoissa 2, 3 ja 4. Liitteessä 2 on esitetty aineiston redusointi. Opinnäytetyötä tehtäessä tekijät perehtyivät toistensa laatimiin osioihin ja kyseenalaistivat niiden sisällön tarvittaessa.

Hakusanojen kääntäminen englanninkielelle oli haastavaa, ottaen huomioon tekijöiden koulutustaustan ja aiheen laajuuden. Kehityskeskustelua kuvaavia sanoja ja sanayhdistelmiä on lukuisia niin Suomeksi kuin Englanniksikin, joten se loi haasteita systemaattiselle tiedonhauille. Osa aineistosta kuvasi kehityskeskustelumenetelmiä ja tehtyä tutkimusta hyvin tarkasti, osa suppeammin. Tästä syystä osa löydetyistä menetelmistä on esitelty opinnäytetyössä laajemmin kuin toiset. Tämä ei kuitenkaan ole ollut tekijöiden tietoinen päätös. Mikäli opinnäytetyöntekijät olisivat tienneet aiheesta jo etukäteen ja hakusanojen valinta olisi ollut tästä syystä helpompaa, olisi todennäköisesti aineistoa löytynyt enemmän ja kattavammin. Lisäksi 16.3.2020 lähtien kaikki kirjastot olivat suljettu koronavirustilanteeseen liittyvän poikkeustilan vuoksi, joten manuaalinen haku kirjastoista oli mahdotonta eikä osaa verkkokirjastoista löytyneistä julkaisuista ollut saatavilla. Tästä syystä myös tutkimusmenetelmäosiossa on käytetty osin hyvin vanhaa lähdettä. Lähdettä kuitenkin käytettiin, koska tutkimusmenetelmät ovat samat kuin uudemmassakin kirjallisuudessa.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa työskenneltiin huolellisesti ja plagiointia välttämällä. Opinnäytetyö on tarkistettu Urkund plagiaattitunnistusjärjestelmässä. Plagiaattitunnistusjärjestelmän käyttö lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyön tekijät eivät ole itse päässet osallistumaan kehityskeskusteluihin vielä työelämässä, kokemusta kehityskeskusteluista käytännössä ei opinnäytetyön tekijöillä siis ole. Aihetta on täten tutkittu objektiivisesti. Työssä kerrotaan myös ostettavista palveluista, kuten LaaS-malli, tekijöillä ei kuitenkaan ole minkäänlaisia sidonnaisuuksia opinnäytetyössä mainittuihin yrityksiin.

Opinnäytetyöntekijät arvioivat myös opinnäytetyön tarvetta ja tavoitetta eettisesti. Työstä mahdollisesti syntyviä hyötyjä ja haittoja pohdittiin. Opinnäytetyöstä ei koitunut haittaa ja saatuja tuloksia työstä voidaan hyödyntää työelämän kehittämiseen.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyössä selvitettiin erilaisia tapoja toteuttaa kehityskeskusteluja. Tavoitteena oli kehittää Tulos-hankkeessa olevien yritysten kehityskeskustelukäytäntöjä. Opinnäytetyöhön on tiivistetty useampi erilainen kehityskeskustelun toteutustapa ja analysoitu niiden hyötyjä ja haittoja. Yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyötä kehityskeskustelukäytäntöjensä suunnitteluun.

Työssä on kerrottu ydinpiirteet erilaisista toteutustavoista. Jos jokin toteutustapa vaikuttaa erityisen kiinnostavalta ja halu kokeilla kyseistä toteutustapaa omassa organisaatiossa herää, tulee toteutustapaan luonnollisesti perehtyä syvemmin. Toteutustapoja voi myös soveltaa ja yhdistellä ja on suositeltavaakin jokaisen organisaation rakentaa juuri itselleen parhaiten soveltuva toteutustapa. Kehityskeskustelun toteutus on luovaa toimintaa.

Aiheena kehityskeskustelu oli tekijöille entuudestaan tuntematon, mutta kiinnostusta herättävä. Sanana kehityskeskustelu oli houkutteleva, sillä kehittyminen on aina positiivinen asia. Menetelmänä keskustelu myös kiinnosti opinnäytetyöntekijöitä. Opinnäytetyöntekijät ovat molemmat työskennelleet hoitoalalla enimmäkseen psykiatrialla, jossa keskustelutaidot ovat erityisen tärkeä osa ammattitaitoa. Kumpikaan tekijöistä ei ole koskaan osallistunut kehityskeskusteluun, joten ennakkotietoja ja oletuksia oli hyvin vähän. Tekijät eivät myöskään ole toimineet esimiehinä, eivätkä opiskelleet johtajuutta erikseen.

Työtä tehdessä perehdyttiin johtamis- ja esimiestyöhön, josta opinnäytetyöntekijät tiesivät entuudestaan vain vähän. Kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamisjärjestelmiä ja jotta käsitettä kehityskeskustelu voidaan ymmärtää on vääjäämättä perehdyttävä paremmin sen ympärille tiiviisti kuuluihin asioihin. Aiheeseen perehtyessä tekijät oppivat tuntemaan paljon entuudestaan vierasta termistöä ja samalla paljon uutta työelämästä ja organisaatioista.

Työtä tehdessä tekijät pohtivat miten nämä asiat ovat näkyneet heidän aiemmilla työpaikoillaan ja esimiehiä, joiden alaisuudessa on työskennellyt ja itseään työntekijän roolissa. Tekijät pohtivat omaa ihannetyöpaikkaansa jossa työskennellä, miten siellä työtä johdetaan, miten työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan, miten työn tekoon voidaan ja miten hyvin tehty työ palkitaan. Opinnäytetyön myötä tekijöiden ajattelu omasta roolistaan työntekijänä ja ymmärrys esimiestyöstä on laajentunut. Opinnäytetyön

jälkeen työelämään siirtyminen tuntuu nyt entistä antoisammalta ja tekijät odottavat ensimmäistä kehityskeskustelukokemusta.

Kehityskeskustelutapojen käyttöä pohdittiin terveydenhuollon ja hoitoalan erityispiirteitä ajatellen. On selvää, ettei kolmivuorotyössä lähiesimies kykene seuraamaan ja arvioimaan työntekijää luotettavasti jokaisen vuoron ajalta, vaan tietoa tulee kerätä muualtakin. Tällaisessa tilanteessa 360- arviointi tai vertaisarviointi olisi hyvä lisä esimiehen ja työntekijän itsearviointin tueksi. Kerran vuodessa toteutettuna kehityskeskustelut tuskin ovat kovinkaan tehokkaita työn hektisen luonteen ja kehittyvien työtapojen vuoksi. Työntekijät tarvitsisivat tuekseen useammin toteutuvia coaching-tyylisiä tapaamisia, jossa kehittymisen lisäksi keskusteltaisiin työntekijän tuntemuksista ja työhyvinvoinnista. Tavoittejohtamisen periaatteita seuraamalla työntekijät kykenisivät luomaan itsenäisesti motiivoivia ja heitä kiinnostavia tavoitteita ja tieto palkitsemisesta lisäisi halua suoriutua entistä paremmin. Varsinaisesta kehityskeskustelutilanteesta positiivisemmän tekisi FFI:n positiivisen psykologian keinojen hyödyntäminen, jolloin ehkä tulevaisuudessa jo kehityskeskusteluun valmistautuessa odotukset olisivat positiiviset.

Osa tavoista ja menetelmistä oli kuvattu kirjallisuuskatsauksen aineistossa tarkemmin ja osa suppeammin. Kehityskeskustelutapojen, niiden yhdistelmien ja erilaisten arviointimenetelmien hyöyjä ja haittoja analysoitaessa perinteisestä toteutustavasta kirjoittaessa ei lähteissä pohdittu etuja tai haittoja vaan kerrottiin, mikä on kehityskeskustelu ja miten sitä toteutetaan. Uusissa menetelmissä verrattiin paljon uutta tapaa perinteiseen ja uusi tapa nähtiin toimivampana. Tämän vuoksi aineisto saattaa näyttää uudemmat tavat positiivisemmassa valossa, kuin perinteisen kehityskeskustelutavan. Aineistossa hyötyjen ja haittojen suhteellinen määrä eri toteutustapojen kohdalla ei ole välttämättä niin merkityksellinen, kuin kuvatut kokemukset. On myös huomioitava, että perinteisen kehityskeskustelun voi toteuttaa myös monella tapaa, joten kaikki mainitut haitat eivät koske joikaista perinteistä kehityskeskustelua. Vastaukset kuvaavat enimmäkseen eri yksilöiden kokemuksia.

Menetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus oli ajoittain haastava työtä tehdessä, sillä aiheesta ei löytynyt kattavasti vahvasti tieteellisiä artikkeleita tai tutkimusjulkaisuja tarkkojen sisäänottokriteerien vuoksi. Mukaan valikoitui täten myös asiantuntijahaastatteluita ja työntekijöiden kertomuksia omista kokemuksistaan. Mukaan valittuja artikkeleita ei tarvinnut paljoa rajata, sillä toisistaan merkittävästi poikkeavia toteutustapoja ei löytynyt suuria määriä. Ulkopuolelle jäi muutamia toteutustapoja, joita eri yritykset kuten Uber, Accenture ja Deloitte ovat luoneet organisaationsa käyttöön. Kaikissa edellä mainituissa



toteutustapa on useamman kerran vuodessa käytävä, enemmän coaching-tyyppinen keskustelu. Saman tapaisista malleista opinnäytetyössä kerrotaan luvussa 5.2 kehityskeskustelut useamman kerran vuodessa. Opinnäytetyötä tehdessä tuli vaikutelma, että useamman kerran vuodessa käytävät matalan kynnyksen kehityskeskustelut ovat nouseva trendi nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä työelämässä.

Useassa lähteessä puhuttiin myös kehityskeskusteluista luopumisesta sen vanhanaikaisuuden vuoksi. Kuitenkaan ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa kehityskeskustelu. Käytännössä sana kehityskeskustelu voi tarkoittaa hyvinkin erilaisia toteutustapoja ilman, että se on nimetty jonkin tietyn mallin mukaan. Herääkin mieleen kysymys, onko uuden mallin käyttöönotto kehityskeskusteluista luopumista vai vain päivitetyn kehityskeskustelumallin käyttöönottoa?

Jatkotutkimusaiheina voisi olla esimerkiksi jokin toiminnallinen opinnäytetyö, jossa kehiteltäisiin käytännössä eri toteutustapoja hoitoalan yksiköissä. Esimerkiksi 360-arviointi, jossa myös asiakkaat ja muut työntekijät osallistuvat työntekijän arviointiin. Tämä voisi olla antoisaa esimerkiksi jonkinlaisessa ryhmäkodissa, jossa henkilökunta ja asiakkaat tuntevat toisensa paremmin. Akuutimpaan hoitotyöhön mallia olisi luultavasti hankalampaa soveltaa. Opinnäytetyössä tuli myös useasti esille henkilöstön tyytymättömyys ja negatiiviset tunteet. Tästä aiheesta voisi tehdä myös jatkotutkimusta selvittäen tarkemmin syitä kehityskeskusteluiden aiheuttamiin negatiivisiin kokemuksiin ja täten kehittää käytäntöjä.

Opinnäytetyön analyysissä osasta kehityskeskustelutapoja löytyi vain haittoja tai hyötyjä. On epätodennäköistä, että mikään toteutustapa olisi vain negatiivinen tai vain positiivinen, sillä asiat ovat harvoin niin mustavalkoisia. Jatkotutkimuksena voisi olla myös kysely tai haastattelu, jossa kartoitettaisiin tarkemmin työntekijöiltä ja esimiehiltä eri toteutustavoista koettuja haittoja ja hyötyjä. Opinnäytetyössä myös sivuttiin erilaisia arviointimenetelmiä ja pelkästään niistä voisi toteuttaa kirjallisuuskatsauksen.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ano, VM.; Vannuchi, MTO.; Haddad, MCFL & Pissinati, PSC. 2015. Performance evaluation under the opinion of the nursing staff from a public university hospital. *Ciencia cuidado saude*. Vol. 14. No. 4. Saatavilla sähköisesti <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/detail/detail?vid=4&sid=4c695bbf-6e59-4efb-a93c-09dafb7067c0%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=116083498&db=ccm>

Autio, V-M.; Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.

Autio, V-M.; Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 1999. Kehityskeskustelut. JTO oppikirja Sarja 1.

Boswell, C. & Cannon, S. 2011. *Introduction to Nursing Research Incorporating Evidence-Based Practice*. Sudbury: SAGE.

Budworth, M.; Harrison, J. & Chummar, S. 2019. Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development. *Journal of Management Development*. Vol. 38. No. 1. Saatavilla sähköisesti <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-12-2017-0402/full/html>

Budworth, M.; Latham, G. & Manroop, L. 2015. Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*. Vol. 54. No. 1. Saatavilla sähköisesti [https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/2015%20-%20Budworth,%20Latham%20&%20Manroop\\_Looking%20Forward%20to%20Performance%20Improvement.pdf](https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/2015%20-%20Budworth,%20Latham%20&%20Manroop_Looking%20Forward%20to%20Performance%20Improvement.pdf)

Crawley, E.; Swailes, S. & Walsh, D. 2013. *Introduction to international human resource management*. Oxford: Oxford Unity Press.

Coughlan, M.; Cronin, P. & Ryan, F. 2013. *Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care*. SAGE.

Cronin, P.; Coughlan, M. & Smith, V. 2015. *Understanding nursing and healthcare research*. SAGE.

Cywinska, M. & Zawadzki, K. 2018. Performance appraisals system for administrative staff: A pilot implementation study at the university of Warsaw. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. Saatavilla sähköisesti <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/2131157580?accountid=14446>

Dessler, G. 2017. *Human Resource Management*. Florida: Pearson Education Limited.

EBSCO. 2020. About EBSCO. Viitattu 31.3.2020. <https://www.ebsco.com/about>

EBSCO. 2020. Academic Search Elite. Viitattu 1.4.2020. <https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search-elite>

EBSCO. 2020. CINAHL Complete. Viitattu 1.4.2020. <https://www.ebsco.com/products/research-databases/cinahl-complete>

Elsevier. 2020. Research Platforms. Viitattu 1.4.2020. <https://www.elsevier.com/research-platforms>

Elsevier. 2020. ScienceDirect. Viitattu 1.4.2020. <https://www.elsevier.com/solutions/sciencedirect>

Emerald Publishing. 2020. About Emerald. Viitattu 1.4.2020. <https://www.emeraldgroup-publishing.com/about/>

Erikson, K.; Isola, A.; Kyngäs, H.; Leino-Kilpi, H.; Lindström, U. Å.; Paavilainen, E.; Pietilä, A-M.; Salanterä, S.; Vehviläinen-Julkunen, K. & Åstedt-Kurki, P. 2012. Hoitotiede. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Erkko, A. 2016. Kehityskeskustelu onkin pelihetki – Helsingissä tätä kokeillaan. Kauppalehti. Viitattu 3.4.2020. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.turkuamk.fi/uutiset/kehityskeskustelu-onkin-pelihetki-helsingissa-tata-kokeillaan/7a3bf5aa-0ed1-3b35-bf51-64ff5d363da3>

Hakola, E. 2016. Kehityskeskusteluista tuli check-in-tapaamisia. Kauppalehti. Viitattu 5.4.2020. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.turkuamk.fi/uutiset/kehityskeskusteluista-tuli-check-in-tapaamisia/20095e8b-32ac-35db-8897-7f47252b799a>

Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Liikkanen, P. & Sajavaara, P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi.4., uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia Zone OÜ

Islami, X.; Mulolli, E. & Mustafa, N. 2018. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. Future Business Journal. Vol. 4. No. 1. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S2314721016300275>

Javad, S. & Sumod, S. D. 2015. It's time to bring performance appraisal into the twenty-first century. Human Resource Management International Digest. Vol. 23. No. 7. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/2093318448/fulltextPDF/4C1E30009A864747PQ/1?accountid=14446>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Vantaa: Hansaprint Oy.

Jones, D. 2016. The future of performance management beyond appraisals. Strategic HR Review. Vol. 15. No. 2. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/2076880785/fulltextPDF/F4E5B609F2034F88PQ/1?accountid=14446>

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari. Vaasa: Waasa Graphics.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F. & Jarenko, K. Alma Talent: Helsinki.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.

Marquis, B. & Huston, J. 2015. Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application. Wolters Kluwer Health.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Merilahti, N. 2018. Kehityskello – kehityskeskustelu osana dialogista johtamista. Työnohjaajakoulutuksen satoa. WinNovan ja SAMKin työnohjaajakoulutuksen artikkelit. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.4.2020. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154031/2018\\_B\\_15\\_SAMK\\_Tyonohjaajakoulutuksen\\_satoa.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154031/2018_B_15_SAMK_Tyonohjaajakoulutuksen_satoa.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

ProQuest. Databases. Viitattu 1.4.2020. <https://www.proquest.com/libraries/academic/databases/>

ProQuest. List Of ProQuest Central Databases. Viitattu 1.4.2020. <https://media2.proquest.com/documents/list-of-proquest-central-databases.pdf>

Row, S. 2016. Apply these six tips to stop wasting time on performance reviews. Strategic HR review. Vol 15. No. 4. Saatavilla sähköisesti <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-01-2016-0006/full/pdf?title=apply-these-six-tips-to-stop-wasting-time-on-performance-reviews>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Sarkar, A. 2016. Is it time to do away with Annual Performance Appraisal System?. Human Resource Management International Digest. Vol. 24. No. 3. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/HRMID-07-2015-0136/full/pdf?title=is-it-time-to-do-away-with-annual-performance-appraisal-system-benefits-and-challenges-ahead>

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turku: Turun yliopisto.

Suomen lakimiesliitto 2010. Kehityskeskusteluopas. Helsinki: Star-Offset Oy. Saatavilla sähköisesti osoitteessa [https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas\\_net-tiin.pdf](https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_net-tiin.pdf)

Sutela, H.; Pärnänen A. & Keyriläinen M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla sähköisesti osoitteessa [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)

Teuri, R. & Virjonen, K. 2020. Turun ammattikorkeakoulu. Tapaaminen 28.1.2020.

Tiainen, K., Mononen, K., Rummukainen, J. & Varis, K. 2014. Kehityskeskustelut kävelen. Kreodi. Viitattu 5.4.2020. <https://www.kreodi.fi/en/10/lhmiset/236/Kehityskeskustelut-k%C3%A4vellen.htm>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Saatavilla sähköisesti osoitteessa [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

van Woerkom, M. & de Bruijn, M. 2016. Why Performance Appraisal Does Not Lead to Performance Improvement: Excellent Performance as a Function of Uniqueness Instead of Uniformity. Industrial and Organizational Psychology. Vol. 9. No. 2. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1801399994/fulltextPDF/AAF130D62FCA4625PQ/1?accountid=14446>

Zondo, R. 2018. The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation. South African Journal of Economic and Management Sciences. Vol. 21. No. 1. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/2271866023?accountid=14446>

## KIRJALLISUUSKATSAUKSEEN VALITTU AINEISTO

<b>Tekijä/t, julkaisu- vuosi, julkaisija</b>	<b>Julkaisun nimi</b>	<b>Ydinsisältö</b>	<b>Tietokanta ja haku- sanat</b>
<b>Aarnikoivu, H. 2016. Vantaa: Hansaprint Oy.</b>	Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu	Esimiehille tarkoitettu kehityskeskusteluopas . Kehityskeskusteluprosessin lisäksi käsittelee esimiehen toimintaa myös laajemmin.	Manuaalinen haku Turun pääkirjastosta ja Kauppakamari-Tieto ammattikirjastosta.
<b>Ano, VM.; Vannuchi, MTO.; Haddad, MCFL &amp; Pissinati, PSC. 2015. Ciencia cuidado saude.</b>	Performance evaluation under the opinion of the nursing staff from a public university hospital	Tutkimusjulkaisu, jossa selvitettiin yliopistollisen sairaalan hoitohenkilökunnan mielipiteitä kehityskeskusteluprosessista.	CINAHL complete ("Performance evaluation" OR "Performance review") AND Employee
<b>Budworth, M.; Harrison, J. &amp; Chummar, S. 2019. Journal of Management Development.</b>	Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development	Feedforward interview-tekniikasta kirjallisuuskatsauksen avulla kertova artikkeli.	Manuaalinen haku FFI:sta kertovan artikkelin lähdeluetteloon.
<b>Budworth, M.; Latham, G. &amp; Manroop, L. 2015. Human Resource Management.</b>	Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management	Tutkimusjulkaisu, jossa vertailtiin feedforward interview:in vaikuttavuutta verrattuna perinteisiin kehityskeskusteluun yritystarvikkeita myyvässä yrityksessä.	Manuaalinen haku FFI:sta kertovan artikkelin lähdeluetteloon.
<b>Cywinska, M. &amp; Zawadzki, K. 2018. Economic and Social Development: Book of Proceedings</b>	Performance appraisal system for administrative staff: A pilot implementation study at the university of Warsaw	Tutkimusjulkaisu, jossa kuvattiin Varsovan yliopiston hallinnolliselle henkilökunnalle luodun suorituskyvynarviointi- ja kehityskeskustelujärjestelmän vaikutuksia.	Business (ProQuest Databases) Performance appraisal AND Method OR Kehityskeskustelu ("Performance evaluation" OR "Performance review") AND Employee
<b>Dessler, G. 2017. Florida: Pearson Education Limited.</b>	Human Resource Management	Henkilöstöjohtamisen oppikirja.	Manuaalinen haku Turun ammattikorkeakoulun kirjastoon.
<b>Erkko, A. 2016. Kauppalehti.</b>	Kehityskeskustelu onkin pelihetki – Helsingissä tätä kokeillaan	Kuvaa Helsingin kaupungin käyttöönottaa kehityskeskustelupeliä.	Manuaalinen haku kauppalehden verkkosivuille.
<b>Hakola, E. 2016. Kauppalehti.</b>	Kehityskeskusteluista tuli check-in-tapaamisia	Kertoo kahden yrityksen useamman kerran vuodessa toteutettavista kehityskeskustelutavoista.	Manuaalinen haku kauppalehden verkkosivuille.
<b>Huttunen, T. 2018. Helsinki: Kirjayhtymä.</b>	Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta?	Käsittelee johtajuutta ja esimiesten ja henkilöstön välistä	Manuaalinen haku KauppakamariTieto ammattikirjastoon.

		vuorovaikutusta työpaikoilla.	
<b>Islami, X.; Mulolli, E. &amp; Mustafa, N. 2018. Future Business Journal.</b>	Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction	Tutkimusjulkaisu, jossa kerrottiin 13 eri yrityksen työntekijöiden vastauksista kyselyyn MBO menetelmän käytöstä ja sen tehokkuudesta.	ScienceDirect (Elsevier) Performance appraisal AND Method OR Kehityskeskustelu
<b>Javad, S. &amp; Sumod, S. D. 2015. Human Resource Management International Digest.</b>	It's time to bring performance appraisal into the twenty-first century	Artikkeli, joka käsittelee erilaisten kehityskeskustelu- ja suoritusarvointimenetelmien heikkouksia ja niiden kehittämismahdollisuuksia.	Business (ProQuest Databases) Performance appraisal AND Method OR Kehityskeskustelu
<b>Joki, M. 2018. Vantaa: Hansaprint Oy.</b>	Henkilöstöasiantuntijan käsikirja	Käsittelee henkilöstöasiantuntijuutta ja henkilöstötyöhön liittyviä osa-alueita.	Manuaalinen haku KauppakamariTieto ammattikirjastoon.
<b>Jones, D. 2016. Strategic HR Review.</b>	The future of performance management beyond appraisals	Artikkeli, joka käsittelee suorituskyvyn johtamisen tulevaisuutta ja antaa neuvoja käytäntöjen kehittämiseen.	Business (ProQuest Databases) ("Performance evaluation" OR "Performance review") AND Employee
<b>Kauhanen, J. 2015. Vaasa: Waasa Graphics.</b>	Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mitata ja palkitse	Antaa perustietoja suorituksen johtamisesta ja palkitsemisesta.	Manuaalinen haku KauppakamariTieto ammattikirjastoon.
<b>Kuitunen, M. &amp; Pystynen, J. Toim. Martela, F. &amp; Jarenko, K. 2017. Alma Talent: Heslinki.</b>	Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Luku Johtaminen palveluna	Kertoo Leadership as a Service- johtamis-mallista.	Manuaalinen haku Alma Talent Bisneskirjastoon.
<b>Marquis, B. &amp; Huston, J. 2015. Wolters Kluwer Health.</b>	Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application	Hoitotieteellinen johtamista ja esimiestyötä käsittelevä oppikirja.	Manuaalinen haku Turun ammattikorkeakoulun kirjastoon.
<b>Merilahti, N. 2018. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu</b>	Kehityskello – kehityskeskustelu osana dialogista johtamista	Kertoo työnohjaajakoulutuksen aikana syntyneestä kehityskeskustelukäytännöstä.	Melinda Kehityskeskustelu
<b>Row, S. 2016. Strategic HR review.</b>	Apply these six tips to stop wasting time on performance reviews	Antaa neuvoja esimiehille tehokkaampien ja vaikuttavampien kehityskeskusteluiden pitämiseen.	Emerald Insight (Journals) ("Performance evaluation" OR "Performance review") AND Employee
<b>Tiainen, K., Mononen, K., Rummukainen, J. &amp; Varis, K. 2014. Kreodi.</b>	Kehityskeskustelut kävellen	Kertoo Karelia-ammattikorkeakoulun kirjastossa kokeilusta kehityskeskustelukäytännöstä.	Manuaalinen haku Kreodilehden (ammattikorkeakoulukirjastojen verkkolehti) sivulla.

<b>van Woerkom, M. &amp; de Bruijn, M. 2016. Industrial and Organizational Psychology.</b>	Why Performance Appraisal Does Not Lead to Performance Improvement: Excellent Performance as a Function of Uniqueness Instead of Uniformity	Käsittelee syitä, miksi kehityskeskustelu-prosessien vaikutukset eivät täytä odotuksia ja miten niitä voisi kehittää.	Business (ProQuest Databases) ("Performance evaluation" OR "Performance review") AND Employee
<b>Zondo, R. 2018. South African Journal of Economic and Management Sciences.</b>	The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation	Tutkimusjulkaisu, jossa kerrottiin 360-arvioinnin vaikutuksia autoteollisuuden organisaation henkilöstössä.	Business (ProQuest Databases) Performance appraisal AND Method OR Kehityskeskustelu

# ALKUPERÄISILMAUKSIEN REDUSOINTI

Analyyysiyksikkö: Kehityskeskustelutavat ja niiden edut ja haitat

## Perinteinen toteutustapa

Kehityskeskustelutilanne on usein epämiellyttävä sekä esimiehelle, että alaiselle, koska vain harvoin negatiivisen palautteen saaminen ja antaminen on mielekästä.

- Usein epämiellyttävä molemmille osapuolille
- Negatiivisen palautteen antaminen ja saaminen epämiellekästä

Usein kehityskeskustelut synnyttävät aivoissa uhkareaktion riippumatta siitä, ovatko ne sisällöltään positiivisia tai negatiivisia.

- Usein synnyttää aivoissa uhkareaktion

Yksi syy kehityskeskusteluiden heikolle vaikuttavuudelle voi olla se, jos työntekijää ei arvioida yksilöllisesti ja hänen vahvuuksiensa sijaan keskustelussa painotetaan hänen heikkouksiaan ja kehittymistarpeitaan.

- Heikko vaikuttavuus, jos työntekijöitä ei arvioida yksilöllisesti

Perinteisessä kehityskeskustelussa on riski sille, että lähiesimiehen arvio työntekijästä on puolueellinen ja negatiivista palautetta voi olla epämiellyttävää antaa.

- Riski puolueellisuuteen

Annettuun palautteen vaikuttavuus vähenee, jos se annetaan pitkän ajan kuluttua.

- Liian pitkä aika suorituksesta palautteen antoon vähentää palautteen vaikuttavuutta

Työntekijän suoriutuminen vääristyy helposti, jos esimies luottaa vain omaan muistiinsa ja painottaa kehi-tyskeskustelussa koko arviointikauden sijaan viimeaikaisia tapahtumia.

- Ulkomuistinvarainen arviointi voi vääristää suoriutumista

Usein esimiehiä ei kouluteta tarpeeksi, jos lainkaan työntekijöiden arviointiin ja kehityskeskusteluiden toteuttamiseen.

- Usein esimiehiä ei kouluteta tarpeeksi kehityskeskusteluihin

Perinteinen kehityskeskustelu koetaan usein kerran vuodessa käsiteltäväksi lomakkeeksi, joka laitetaan keskustelun jälkeen syrjään taas seuraavan 12 kuukauden ajaksi. Tällaisena se epäonnistuu täyttämään työntekijän tarpeet palautteen saamiselle, coachingille ja työnsä tunnustukselle eikä edistä vahvan esimies-työntekijäsuhteen syntymistä ja saattaa estää avoimen ja rehellisen kommunikaation.

- Työntekijä ei saa tarpeeksi palautetta
- Työntekijä ei saa esimieheltä tarpeeksi coachingia
- Työntekijä ei saa työstään tarpeeksi tunnustusta
- Ei edistä vahvan esimies-työntekijäsuhteen syntymistä
- Saattaa estää avoimen ja rehellisen kommunikaation

Tannilla oli kokemus, ettei kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu kehittänyt ketään tai mitään. Keskustelu tuntui jäävän vain ylätason puheeksi.

- Kokemus, ettei kehitä tarpeeksi
- Jää ylätason puheeksi



Hänen mielestään kehityskeskustelu sisätiloissa oli liian kliinistä, eikä houkutellut luottamukselliseen keskusteluun. Neuvottelutiloja oli haastavaa järjestää, sillä riittävän rauhalliset tilat puuttuivat työpaikalta ja oma tai esimiehen työhuone eivät olleet tarpeeksi neutraaleja tiloja.

- Ei houkuttele luottamukselliseen keskusteluun
- Neuvottelutilan järjestäminen haastavaa
- Neuvottelutila ei ole tarpeeksi neutraali
- Neuvottelutila ei ole rauhallinen

Ongelmana kerran vuodessa käytävillä menetelmillä on se, ettei työntekijöiden toiveita saada tarpeeksi tehokkaasti esiin. Tällöin johdon toiminta voi perustua arvailulle ja olettamuksille. Silloin harvemmin kehittäminen kohtaa työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita.

- Työntekijän toiveita ei saada tehokkaasti esiin
- Johdon toiminta voi perustua arvailulle ja olettamuksille
- Kehittäminen ei kohtaa työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita

Kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu ei vastaa nykytyöelämän tarpeisiin, sillä muutos on jatkuvaa. Kerran vuodessa käytynä ne ovat nimittäin melko tehottomia.

- Ei vastaa nykytyöelämän tarpeisiin
- Melko tehotonta

#### Kehityskeskustelu useamman kerran vuodessa

Toistuvat tapaamiset ja luottavainen suhde esimieheen mahdollistavat työntekijän sitoutumisen ja hyvän suoriutumisen työssään ja vahvistaa esimiehen coaching-taitoja. Näin esimies on jatkuvasti tietoinen jokaisen työntekijän kehittymisestä ja yksilöllisiä tavoitteita voidaan yhdessä muokata ja päivittää helposti ja ketterästi.

- Työntekijä sitoutuneempi
- Parempi suoriutuminen työssä
- Vahvistaa esimiehen coaching-taitoja
- Jatkuva tietoisuus työntekijän kehittymisestä
- Tavoitteita voidaan muokata ja päivittää helposti ja ketterästi

Esimies kertoo uuden tavan lisänneen tietoa siitä mitä työntekijät tavoittelevat ja on kokenut uuden tavan edesauttavan työntekijöiden kasvua edistävien tehtävien löytämistä. Tannin mukaan työntekijät pitävät uudesta tavasta paljon. Työntekijät ovat kokeneet uuden tavan mielekkäänä, sillä se on selkiyttänyt tavoitteita.

- Lisääntynyt tieto työntekijöiden tavoitteista
- Edesauttaa työntekijöiden kasvua edistävien tehtävien löytämistä
- Työntekijät pitäneet uudesta tavasta
- Selkiyttänyt tavoitteita

#### Ryhmäkehityskeskustelu

Ryhmäkeskustelut tukevat yksilöllisiä kehityskeskusteluita ja ne luovat yhteishenkeä.

- Tukevat yksilöllisiä kehityskeskusteluita
- Luovat yhteishenkeä

#### Kehityskeskustelu kävellen

Työntekijä arvioi, että sisätiloissa keskustelu olisi voinut käydä nopeamminkin.

- Voi olla sisätiloissa nopeampaa

Työntekijä 1 mukaan ulkona toteutetuissa kehityskeskusteluissa täytyy huomioida säävara.

- Säävaraus täytyy huomioida

Myös liikuntarajoitteet on huomioitava.

- Liikuntarajoitteet huomioitava

Muistiinpanojen tekeminen ei myöskään onnistu kävellessä, joka asettaa omat haasteensa keskustelun taltioinnille.

- Muistiinpanojen teko haastavampaa

Työntekijä koki tämän hyväksi vaihtoehdoksi perinteiselle tavalle ja keskustelu oli avoimempaa ja vapaampaa.

- Koettu hyväksi vaihtoehdoksi
- Keskustelu avoimempaa ja vapaampaa

Työntekijä 2 koki kehityskeskustelun kävellen erittäin positiivisena kokemuksena ja koki ajatuksen kulkeneen vapaammin raittiissa ilmassa.

- Koettu positiivisena kokemuksena
- Ajatus kulki vapaammin raittiissa ilmassa

Ulkona kävellen käydystä keskustelusta tuli konkreettisesti tunne, että yhtä matkaa käydään esimiehen kanssa.

- Konkreettinen tunne, että ollaan samalla matkalla esimiehen kanssa

Vuorovaikutus puolueettomalla maaperällä tuntui helpottavan vuorovaikutusta ja teki keskusteluasetelmasta tasa-arvoisemman.

- Puolueeton maaperä helpotti vuorovaikutusta
- Puolueeton maaperä teki keskusteluasetelmasta tasa-arvoisemman

Ulkotiloissa ei tarvinnut huolehtia, että toiset työntekijät koputtavat ovelle kesken kaiken tai kuulisivat keskustelun.

- Ei tarvitse huolehtia, että muut työntekijät keskeyttävät
- Ei tarvitse huolehtia, että muut työntekijät kuulevat keskustelun

#### Kehityskeskustelu tilattuna ulkopuoliselta toimijalta

LaaS-mallissa periaate on se, ettei tarjota kaikille samanlaisia johtamisenratkaisuja, kuin perinteisesti vaan annetaan kaikille mahdollisuus saada juuri itselleen sopivia johtamispalveluita.

- Yksilölliset johtamispalvelut

LaaS- mallissa työntekijä saa siis itse päättää, mitä johtamispalveluita käyttää tai jättää käyttämättä

- Työntekijä saa itse päättää, mitä johtamispalveluita käyttää

Ihminen ymmärretään kuitenkin kokonaisuudeksi ja siksi kehityskeskustelussa tulisi huomioida myös tekijöitä, jotka vaikuttavat tavoitteisiin pääsemiseen. Näitä tekijöitä ovat jaksaminen, elämäntilanne, sosiaaliset suhteet ja yleinen työarjen sujuvuus. Vinctillä tavoitteena on tarjota monipuolisia kanavia, joiden avulla työntekijät voivat pohtia myös näitä asioita, aina kun kokevat sen ajankohtaiseksi.

- Monipuoliset kanavat tarjoavat kokonaisvaltaisemman kehityskeskustelun

#### Kehityskeskustelukortit ja peli

Kokeilu on saanut positiivista palautetta.

- Positiivista palautetta

Ennen hanketta kunnan työntekijöiltä oli selvitetty arviota kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä. Perinteisellä mallilla arvosana oli 3,27 ja pelillistetyn kehityskeskustelun jälkeen 4,36.

- Koettu hyödyllisemmäksi kuin perinteinen malli

Kehityskeskustelupeli sai paljon suosiota ja herätti myös kansainvälistä kiinnostusta.

- Sai paljon suosiota

### Feedforward interview

Tutkimuksia FFI:n käytöstä yritysmaailmassa on vähän, mutta sen on osoitettu lisäävän henkilöstön suorituskykyä.

- Lisää henkilöstön suorituskykyä

Positiivinen kehityskeskustelu, jossa esimies todella kuuntelee alaistaan ja keskittyy tämän saavutuksiin, saattaa lisätä alaisen motivaatiota, työyhteisön ryhmähenkeä, kommunikaatiota ja luoda laadukkaan luottamuksellisen suhteen esimiehen ja työntekijän välille.

- Saattaa lisätä alaisen motivaatiota
- Saattaa lisätä ryhmähenkeä
- Saattaa lisätä kommunikaatiota
- Saattaa luoda laadukkaan luottamuksellisen esimies-työntekijäsuhteen

Havaittiin, että neljä kuukautta myöhemmin ne työntekijät (n= 70), jotka kävivät esimiehensä kanssa FFI:n, suoriutuivat työssään huomattavasti paremmin, kuin ne työntekijät, jotka kävivät tyyppillisen kehityskeskustelun.

- Huomattavasti parempi vaikutus suoriutumiseen, kuin tyyppillisellä kehityskeskustelulla

### Management by objectives

Etuina tavoitejohtamisessa on, että yksilöllisten tavoitteiden ansiosta työntekijät ovat usein sitoutuneita työhönsä ja ryhmähenki on korkea.

- Työntekijät sitoutuneita
- Korkea ryhmähenki

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijän tyytyväisyys kasvaa, kun hän tietää tarkasti mitä tietyn tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja mitä häneltä vaaditaan tavoitteeseen pääsemiseksi.

- Työntekijän tyytyväisyys kasvaa

Työntekijöiden motivaatio päästä tavoitteisiin lisääntyi, kun työntekijä tiesi tarkasti, milloin ja miten hänen työtään arvioidaan ja silloin, kun hän oli päässyt osallistumaan yrityksen yhteisten tavoitteiden luomiseen.

- Työntekijöiden motivaatio lisääntyi

Tuotteliaisuutta lisäsi työntekijän saama monipuolinen tuki ongelmatilanteissa, ajatusten jakaminen muiden kanssa ja tieto palkitsemisesta, mikäli tavoitteisiin päästään. Lisäksi tuotteliaisuutta lisäsi tieto siitä, että työntekijää arvioitiin yksilöllisesti, eikä ainoastaan osana työryhmää.

- Tuotteliaisuus lisääntyi
- Monipuolinen tuki ongelmatilanteissa
- Yksilöllinen arviointi

Motivaation ja tuotteliaisuuden lisääntymisen ansiosta työntekijöiden tehokkuus työssään kasvoi.

- Työntekijöiden tehokkuus työssään kasvoi

Tutkimuksessa havaittiin myös positiivinen yhteys työntekijöiden tyytyväisyyden ja tavoitteista keskustelun sekä vapauden ja itsenäisyyden välillä.

- Positiivinen yhteys tyytyväisyyden ja tavoitteista keskustelun sekä vapauden ja itsenäisyyden välillä
- Haasteita esimiehelle tuo se, että osa työntekijät saattavat asettaa liian helposti saavutettavia tavoitteita.
- Työntekijä saattaa asettaa liian helposti saavutettavia tavoitteita
- Lisäksi esimiehet, jotka haluavat tarkasti ja autoritäärisesti johtaa alaisiaan kohtaavat nopeasti vaikeuksia.
- Autoritäärisesti ja tarkasti johtavat esimiehet kohtaavat nopeasti vaikeuksia
- Tavoitejohtamisen kaavamainen toteuttaminen on todella aikaa vievää ja tästä syystä se on katoamassa yritysmaailmassa.
- Kaavamainen toteuttaminen todella aikaa vievää

### 360-arviointi

Haasteena 360- arvioinnissa on, että laajan palautemäärän tulkinta on usein haastavaa, mikäli joukossa on eriäviä arvioita ja näkemyseroja alaisen suoriutumisesta.

- Laajan palautemäärän tulkinta usein haastavaa

Lisäksi 360- arvioinnin toteuttamiseen kuluu huomattavasti aikaa, jolloin se on menetelmänä kallis.

- Aikaa kuluu huomattavasti, eli menetelmänä kallis

Arviointien luotettavuus saattaa kärsiä sellaisissa yrityksissä, joissa työntekijät kilpailevat ylenyksistä ja palkankorotuksista. Tällaisessa tilanteessa on riski, että vertaisarviointilla annetaan väärää tietoa kollegan suoriutumisesta.

- Luotettavuus saattaa kärsiä, jos työntekijät kilpailevat keskenään
- Vertaisarviointi saattaa antaa virheellistä tietoa

Etuna tässä menetelmässä on kuitenkin se, että se voi lukuisien arvioijien avulla tarjota puolueettoman ja reilun arvion työntekijän suoriutumisesta.

- Voi tarjota puolueettoman arvion
- Voi tarjota reilun arvion

### Kehityskeskustelumenetelmien yhdistely (Cywinska & Zawadzki)

Järjestelmää käyttävät esimiehet tarvitsevat runsaasti tukea kehityskeskusteluprosessin aikana.

- Esimiehet tarvitsevat runsaasti tukea

Arviontilomaketta oli mahdollista muokata koska tahansa, jotta siitä saatiin erilaisille työntekijöille yksilöllisesti sopiva.

- Arviontilomaketta mahdollista muokata koska tahansa
- Arviontilomake yksilöllisesti sopiva

Lisäksi havaittiin, että kehityskeskusteluun osallistuminen saattoi kehittää esimiesten johtamistaitoja.

- Saattaa kehittää esimiesten johtamistaitoja

Tutkimuksen jälkeen anonymisti toteutetussa kyselyssä todettiin, että kaiken kaikkiaan kokeiltu kehityskeskustelujärjestelmä vastaanotettiin positiivisesti ja se koettiin rakentavaksi.

- Vastaanotettu positiivisesti
- Koettu rakentavaksi

#### Kehityskeskustelumenetelmien yhdistely (Ano ym.)

Tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa työntekijöistä (72.9 %) koki kehityskeskustelun osallistavaksi.

- Suurin osa koki osallistavaksi

Enemmistö työntekijöistä (75.7 %) oli tyytyväisiä esimiehen tapaan toteuttaa kehityskeskustelu.

- Enemmistö tyytyväisiä esimiehen toimintaan

Vertaisarviointiin enemmistö työntekijöistä (60 %) oli vain vähän tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Lisäksi tiimin sisäiset valta-asetelmat saattavat nousta esille

- Enemmistö vain vähän tyytyväisiä tai tyytymättömiä vertaisarviointiin
- Tiimin sisäiset valta-asetelmat saattavat nousta esille

Keskustelun aikana työntekijät kokivat monenlaisia tunteita ja ajatuksia, kuten rauhallisuus (64.3 %).

- Pääosin keskustelu koettiin rauhalliseksi

painostus (20 %) ja välinpitämättömyys (8.5 %).

- Osa koki painostusta
- Osa koki välinpitämättömyyttä

Suurin osa työntekijöistä (72.9 %) kertoi olevansa motivoitunut kehityskeskustelun jälkeen. Tutkimuksessa kerätty aineisto osoitti, että enemmistö työntekijöistä koki kehityskeskustelun positiivisena menetelmänä.

- Suurin osa motivoitunut kehityskeskustelun jälkeen
- Enemmistö koki positiivisena menetelmänä

#### Erilaiset suoritusarviointimenetelmät kehityskeskusteluiden tukena

Pelkästään lähiesimiehen arvioon luottaminen voi kuitenkin olla epäluotettavaa, koska esimiehellä saattaa olla ennakkواسenteita työntekijän puolesta tai tätä vastaan. Myöskään kaikki esimiehet eivät luota asiakkaiden ja kollegoiden antamiin arvioihin.

- Pelkkä lähiesimiehen arvio voi olla epäluotettava
- Esimiehen ennakkواسenteet voivat vaikuttaa
- Kaikki esimiehet eivät luota asiakkaiden ja kollegoiden arvioihin

On myös selvää, että uudet esimiehet, jotka eivät vielä tunne alaisiaan, eivät voi toteuttaa luotettavasti arviointeja ja kehityskeskusteluja ilman tiedon keruuta esimerkiksi muilta esimiehiltä

- Uudet esimiehet eivät tunne alaisiaan riittävästi

Vertaisarviointiin liittyy kuitenkin paljon riskejä ja sen laadukasta toteuttamista varten tulee alaisia kouluttaa käytettävään arviointimenetelmään ja heitä tulee tukea arvioinnin aikana. Usein vertaiset kokevat arvioinnin epämiellyttävänä ja arvioinnin sijaan he saattavatkin puolustella kollegaa. Luonnollisesti myös ystävyssuhteet ja konfliktit työyhteisössä vaikuttavat vertaisarvioinnin luotettavuuteen. Kaiken kaikkiaan laadukkaan vertaisarvioinnin toteuttaminen on aikaa ja resursseja vievää.

- Usein vertaisarvioinnin antaminen koetaan epämiellyttävänä
- Työntekijät saattavat puolustella kollegaa
- Ihmissuhteet vaikuttavat vertaisarvioinnin luotettavuuteen

- Laadukas vertaisarviointi on aikaa ja resursseja vievää

Mutta onnistuessaan se saattaa parantaa työntekijän arviointia huomattavasti.

- Onnistunut vertaisarviointi parantaa työntekijän arviointia

Usein kehityskeskustelussa esimies arvioi työntekijän suoriutumista vain lyhyeltä, keskustelua edeltävältä ajanjaksolta. Tällainen arviointi antaa helposti vääristyneen kuvan työntekijän suoriutumisesta.

- Lyhyeltä ajanjaksolta kerätty tieto vääristää arviointia helposti

Jotkut työntekijät saattavat aliarvioida omaa suoriutumistaan. Tällaisessa tapauksessa on riski sille, että esimiehen arvio vääristyy, mikäli hän kuulee tai lukee työntekijän itsearviointia ennen omaa arviointiaan.

- Työntekijä saattaa aliarvioida omaa suoriutumistaan
- Esimiehen arvio saattaa vääristyä työntekijän itsearviointia takia

Jos itsearviointi on liian suuressa osassa alaisen arviointia, voi alainen kokea kehityskeskustelun negatiivisena.

- Liian suuressa osassa oleva itsearviointi voidaan kokea negatiivisena

Vapaassa muodossa kirjoitetussa arvioinnissa on luonnollisesti riski esimiehen puolueellisuudelle.

- Vapaasti kirjoitetussa arvioinnissa on riski puolueellisuudelle